



# **L'Allemagne à l'épreuve de la réunification et de la financiarisation: Une analyse des mutations du modèle allemand au prisme de l'institutionnalisme contemporain**

Christopher Lantenois

## **► To cite this version:**

Christopher Lantenois. L'Allemagne à l'épreuve de la réunification et de la financiarisation: Une analyse des mutations du modèle allemand au prisme de l'institutionnalisme contemporain. Economies et finances. Université Paris-Nord - Paris XIII, 2008. Français. NNT : . tel-00424042

**HAL Id: tel-00424042**

**<https://theses.hal.science/tel-00424042>**

Submitted on 13 Oct 2009

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Université Paris XIII – Villetaneuse  
« U.F.R de Sciences Economiques »

N° attribué par la bibliothèque

|\_|\_|\_|\_|\_|\_|\_|\_|\_|\_|\_|

# L'Allemagne à l'épreuve de la réunification et de la financiarisation

Une analyse des mutations du modèle allemand au prisme de  
l'institutionnalisme contemporain

Thèse pour le doctorat de Sciences Economiques

Présentée et soutenue publiquement le 9 décembre 2008 par

**Lantenois Christopher**

**Membres du Jury :**

Amable Bruno, Professeur à l'Université Paris I Panthéon Sorbonne

Coriat Benjamin, Professeur à l'Université Paris XIII (directeur)

Gatti Donatella, Professeure à l'Université Paris XIII

Goyer Michel, Professeur associé à l'Université de Warwick (UK)

Guttmann Robert, Professeur à l'Université d'Hofstra (USA)

## **Remerciements**

Je tiens tout d'abord à remercier mon directeur de thèse, Monsieur Benjamin Coriat, pour m'avoir permis de faire de la recherche en acceptant de me diriger. Il est entièrement responsable du plaisir que j'ai pris à étudier l'économie, et ce depuis plus de dix ans.

Je remercie également Madame Donatella Gatti et Messieurs Bruno Amable, Michel Goyer et Robert Guttman de m'avoir fait l'honneur d'accepter d'être membres de mon jury.

Je remercie sincèrement ceux qui m'ont aidé, de près comme de loin, dans mon travail : Nathalie Rey, Alain Lattard, Joly Hervé, Miotti Luis, Adelheid Hege, Peter Hall, Robert Guttman, Pansard Fabrice, Fouquin Michel...

Je pense à mon collègue de bureau, mon compagnon de « galère » depuis le début, Kamali Achraf. Aux doctorants du H100 : Duwicquet Vincent, Idir Nisrine, Elif Unan, Nattahi Khalil...

Aux personnes de l'ombre... les femmes de ménages, les agents de sécurité pour m'avoir permis d'accéder à mon bureau les dimanches et jours fériés, de jour comme de nuit... Au personnel administratif.

A mes amis et frères, qui n'ont jamais rien compris à ce que je faisais mais qui m'ont pourtant encouragés... Mohamed, Yahya, 'Issa, Hassen, Sofiane, Ibrahim, la famille Ben Mechichi, les nommer un-par-un serait trop long...

A ma femme,

A mon père,

A ma mère,

Je dédie ce modeste travail à celui à qui je dois tout...

# **Sommaire**

Introduction générale

Chapitre Un : Chocs et facteurs de tension

## **Première partie : La relation banque industrie et l'évolution de la corporate governance**

Chapitre Deux : Mutations du secteur bancaire allemand et évolution du rôle des banques dans le financement et la gouvernance des sociétés cotées allemandes

Chapitre Trois : Le développement de la finance de marché et l'évolution de la structure de propriété

## **Seconde partie : Relations professionnelles et structure interne des entreprises**

Chapitre Quatre : L'évolution des relations professionnelles : Les processus de décentralisation et de dualisation

Chapitre Cinq : La structure interne des entreprises

## **Troisième partie : Comportements, stratégies et spécialisation internationale**

Chapitre Six : Les modifications de la structure de propriété du capital et ses impacts sur les comportements

Chapitre Sept : Spécialisation et avantages relatifs : changements et permanence

Conclusion générale

Annexe

## **Introduction Générale**

A partir de la fin des années 1940 jusqu'à la réunification de 1990, l'Allemagne a été le théâtre d'une période de forte prospérité économique et du développement d'un modèle économique original, l'économie sociale de marché (« *Soziale Marktwirtschaft* »), procurant aux entreprises industrielles germaniques un haut degré de compétitivité internationale et aux salariés, des rémunérations élevées, un chômage résiduel et une faible inégalité des niveaux de vie. Cette combinaison entre réussite économique et hautes normes sociales, fascinant nombreux de ses partenaires européens, a eu pour origine l'agencement et le fonctionnement particulier des institutions socio-économiques. Les entreprises et leurs salariés ont puisé dans différents domaines institutionnels les ressources nécessaires pour qu'ils puissent aboutir à des compromis stables et vertueux. Les tensions et les conflits, parfois longs et violents, ont toutefois existé. Mais l'Allemagne s'est distinguée des autres pays d'Europe avec des niveaux très faibles d'action syndicale. Le conflit y était moins apparent car mieux maîtrisé. (Milano [1996]) Qualifiée de modèle de « rhénan » par Michel Albert [1991] dans son « *Capitalisme contre capitalisme* », l'Allemagne y est alors présentée comme l'anti-modèle américain fondé sur la réussite individuelle et le profit financier à court terme. Le capitalisme pratiqué outre-Rhin valorise plutôt la réussite collective et le consensus. La priorité est donnée au long terme sur le court terme. La confiance, le respect des engagements et la résolution des problèmes hors marché ont une place décisive. (Hall et Soskice [2001]) Totalement désorganisée au sortir de la guerre, l'Allemagne va être, de 1950 à la réunification, une des économies les plus prospères au monde, performante sur le front de l'emploi, en terme de niveau de vie ou de parts de marché à l'exportation. (Pesin et Strassel [2006])

Mais les succès d'après guerre contrastent avec les contre-performances de l'après réunification. Car à partir de 1992, la situation économique et sociale n'a cessé de se dégrader. Longtemps locomotive de la croissance en Europe, l'Allemagne s'est même retrouvée « lanterne rouge » au début du nouveau millénaire. Entre 2000 et 2005, l'économie germanique a connu cinq années de croissance très faible, de quasi-stagnation, voire de récession ponctuelle. Tous les indicateurs économiques étaient alors au rouge : déficit public au-delà des 3% la plaçant en dehors des critères du Pacte de stabilité, chômage de masse, demande intérieure atone... La réunification a plombé les finances publiques et renchéri les

coûts salariaux. Confrontées à une concurrence devenue mondiale, les entreprises industrielles allemandes ont vu leur compétitivité-prix se dégrader. Surtout, l'économie germanique est traversée depuis 1991 par une phase de désindustrialisation lourde, et c'est la main d'œuvre peu ou pas qualifiée qui a été la première touchée<sup>1</sup>. Epuisés par le chômage et la mise à niveau des régions de l'Est, les attributs du modèle, autrefois encensés, se sont retrouvés au banc des accusés. On a dénoncé les rigidités, la lenteur des processus de décision, leur lourdeur, le poids démesuré des syndicats, l'inadaptation du modèle aux nouvelles conditions économiques, les coûts du travail trop élevés, les dérives de l'Etat providence... La machine à faire du consensus s'est retrouvée bridée dans un contexte de mondialisation des échanges et de globalisation financière. Le fameux modèle rhénan apparaissait à l'agonie, incapable de s'adapter.

Et pourtant, depuis le début des années 2000, l'Allemagne est insolente de réussite sur la scène internationale tant son industrie d'excellence - la machine-outil, la chimie/pharmacie et bien sûr l'automobile - domine outrageusement la concurrence, même avec un euro fort. De fait, elle a retrouvé son rang de premier exportateur mondial de marchandises, semblant être la seule économie anciennement industrialisée capable de résister à la montée en puissance des pays d'Asie émergente. Puis à partir de 2006, le chômage a entamé un reflux significatif, et l'activité, tirée par le dynamisme de l'industrie exportatrice, est redevenue vigoureuse. L'investissement en capital est reparti, suivi plus timidement par la consommation des ménages. Qui plus est, les comptes publics ont retrouvé l'équilibre en 2008 alors que ses principaux partenaires européens affrontaient alors des déficits structurels importants. Dans le peloton des économies européennes, l'économie allemande est repassée en tête. Mais l'accroissement inédit de la précarité, combiné au sentiment subjectif d'insécurité sociale, vient mettre une ombre au tableau.

Il s'agira dans notre thèse de comprendre ce qui s'est passé et de répondre aux questions de recherches suivantes. *Comment a t'on pu passer d'une période, sinon de déclassement du modèle du moins de perplexité sur sa viabilité, à celle de sa réorganisation ? Quelle est (ou a été) la stratégie allemande d'insertion dans la mondialisation et la réponse apportée à la globalisation financière ? Comment expliquer les performances de son industrie*

---

<sup>1</sup> Entre 1991 et 1994, la part de la valeur ajoutée générée par l'industrie dans le total a reculé de 30,6% à 25,8%. Depuis, elle s'est stabilisée à 25,5%.

*exportatrice ? Quels rôles ont endossés les partenaires sociaux ?* Pour apporter des éléments de réponses à ces questions au cours de notre thèse, il nous faut préalablement saisir le fonctionnement du modèle rhénan et sa cohérence. Pour ce faire, nous allons recourir aux théories institutionnalistes, une famille de théories plaçant les institutions et leur rôle au centre dans la dynamique économique. En dépit de la grande variété des approches, des méthodes et des conceptualisations que compte l'institutionnalisme, toutes partagent la thèse que les institutions comptent : « *Institution matter* ». (Chavance [2007]) La coordination entre les agents économiques n'est pas exclusivement fondée sur des mécanismes de prix intertemporel, tels ceux décrits dans l'équilibre général, mais elle résulte également de mécanismes hors prix. (Boyer [2004])

Dans la mesure où les principaux travaux consacrés à l'Allemagne émanent d'auteurs se référant à l'approche en terme de « variété des capitalismes » (VOC), nous nous inspirerons principalement de cette méthodologie afin de comprendre le fonctionnement du modèle allemand et ses mutations récentes. Ce courant développe un concept que nous estimons décisif pour saisir le changement institutionnel, l'inertie et la rigidité, celui de « **complémentarité institutionnelle** ». La notion rend compte des effets d'interactions entre formes institutionnelles de sorte qu'il est nécessaire de considérer ces dernières conjointement pour comprendre leurs effets sur le processus décisionnel des agents et leurs conséquences sur la performance économique. (Amable [2005]) Nous emprunterons également à deux autres approches – l'« analyse institutionnelle comparative » de Aoki [2001, 2006] et l'approche en terme de régulation (TR), avec les travaux de Bruno Amable [2003, 2005] – les notions qu'elles développent pour perfectionner le concept de complémentarité institutionnelle et comprendre le changement des formes institutionnelles.

Notre introduction est ainsi structurée. Dans la première section, nous présenterons nos références théoriques, la définition des institutions que retient l'approche en terme de « variété des capitalismes », la manière dont elle conçoit le concept de complémentarité institutionnelle, celui d'avantage comparatif institutionnel, ainsi que son glossaire du changement institutionnel. Nous la compléterons sur des points essentiels à notre objet, d'emprunts à Aoki et Amable. Dans une seconde section, nous présenterons l'architecture institutionnelle du modèle qui a prévalu en Allemagne depuis 1950 jusqu'à la réunification. Nous retiendrons principalement notre attention sur trois domaines institutionnels : le système de financement et de propriété, le système de relations professionnelles et la structure interne

des entreprises. Nous présenterons alors les complémentarités institutionnelles entre ces domaines et les avantages ou ressources qu'ils ont généré. Puis dans une troisième section, nous présenterons notre plan et notre méthodologie.

## **1. Le référentiel théorique : La VOC**

Le livre de Michel Albert [1991], « *Capitalisme contre capitalisme* » constitue l'ouvrage pionnier de l'analyse moderne des « variétés » du capitalisme. L'ancien commissaire général au Plan y examine et souligne les différences entre deux modèles de capitalisme : « néo-américain », individualiste et tourné vers les marchés, et « rhénan » plus administré et juste socialement. Dix ans après « *Capitalisme contre capitalisme* » est publié le livre dirigé par Hall et Soskice [2001] : « *Varieties of capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage* ». Les deux auteurs expriment dans l'introduction de l'ouvrage la volonté de fournir un cadre analytique rigoureux permettant d'appréhender les différentes configurations institutionnelles existantes. Les fondements conceptuels s'appuient sur les outils standards de l'économie néo-institutionnelle telles que la théorie des contrats et la théorie des jeux. Ce faisant, ils appliquent à la macroéconomie des concepts issus de la nouvelle économie des organisations. L'analyse s'inscrit dans un cadre national et macro-social.

Les auteurs partent du comportement stratégique de la firme. Pour coordonner ses activités, elle peut s'appuyer sur deux grands modes de coordination : le marché ou les modes de coordination hors marché. Selon les économies, les institutions domestiques vont tantôt favoriser la coordination de marché, tantôt la coordination hors marché. En conséquence, les institutions vont conditionner la stratégie des firmes. Surtout, elles peuvent être complémentaires entre elles et générer des « *avantages comparatifs institutionnels* » qui permettent de comprendre la spécialisation internationale et la permanence de la diversité des formes de capitalisme.

Il convient donc de présenter dans cette première section la définition des institutions retenue par les tenants de l'approche (1.1), celle des complémentarités institutionnelles (1.2) et des avantages comparatifs (1.3), ainsi que la manière dont sont conceptualisés l'inertie et le changement institutionnels (1.4).



### **1.1. Les institutions dans la VOC**

Dans l'approche en terme de « variété des capitalismes », la définition des institutions que retiennent Hall et Soskice reprend les principes énoncés par Douglass North. Selon les auteurs, les institutions sont perçues comme *« un ensemble de règles, formelles ou informelles, auxquelles les acteurs adhèrent généralement, que ce soit pour des raisons normatives, cognitives ou matérielles. »* (Hall et Soskice [2002, p56]) On discerne clairement la conception northienne selon laquelle les institutions sont *« les règles du jeu d'une société ou, de manière plus formelle, sont les contraintes conçues par les hommes qui façonnent les interactions entre les hommes. Dans le jargon des économistes, les institutions définissent et limitent l'ensemble des choix des individus. »* (North [1990 p3-4]) Dans le langage de la théorie des jeux, nous pouvons assimiler les institutions « northiennes » aux règles du jeu qui régissent les interactions entre les joueurs, c'est-à-dire les individus ou les organisations. Dans la mesure où les agents sont dotés de capacités cognitives limitées, les institutions concourent à réduire l'incertitude sur le comportement des autres et coordonnent les croyances. *« Sous les conditions d'une information limitée et d'une capacité computationnelle limitée, les contraintes réduisent les coûts des interactions humaines si l'on compare avec un monde sans institutions. »* (North [1990]) Les institutions retenues par Hall et Soskice sont définies au niveau national. *« Sans nier l'influence des institutions régionales ou sectorielles sur le comportement des entreprises, nous choisirons néanmoins de nous concentrer sur les variations entre les politiques économiques nationales. Selon nous, la plupart des structures institutionnelles parmi les plus importantes – notamment les systèmes de réglementation du marché de la main d'œuvre, l'éducation, la formation professionnelle ou la gouvernance d'entreprise – dépendent de la présence de régimes réglementaires qui sont le domaine réservé de l'Etat-nation. »* (Hall et Soskice [2002 p51])

L'approche part de la firme qui doit construire des relations avec un ensemble d'acteurs - salariés, fournisseurs, financiers, actionnaires, pouvoirs publics... - pour développer et exploiter des compétences principales. Ces relations génèrent toutes sortes de problèmes de coordination que les entreprises vont résoudre en s'appuyant sur diverses institutions. Les auteurs se réfèrent à cinq domaines institutionnels : (1) les relations professionnelles (*« industrial relations »*) où sont déterminés les salaires et les conditions de travail de la main d'œuvre, (2) le système d'éducation et la formation professionnelle (*« education and training systems »*) où sont résolus les problèmes d'adéquation des qualifications aux besoins des

firmes ainsi que le choix du degré de spécificité de la compétence pour les salariés, (3) le système de propriété et de financement (« *corporate governance* ») vers lequel les firmes se tournent pour satisfaire leurs besoins de financement, (4) les relations interentreprises (« *inter-company relations* ») où sont abordés les problèmes de relation avec les fournisseurs, les clients, le transfert de technologie, la collaboration dans la R&D et (5) la structure interne (« *internal structure* ») où les enjeux se localisent principalement dans l'incitation des salariés à coopérer et à divulguer l'information stratégique (sélection adverse et aléa moral), de même que le processus de reproduction et de désignation des dirigeants. Hall et Soskice distinguent ensuite deux types de mécanismes de coordination : le marché et la coordination hors marché. Cette distinction est à l'origine de deux idéals-types d'économies symétriquement opposées au plan théorique : économies de marché libérales (EML) versus économies de marché coordonnées (EMC)<sup>2</sup>.

Dans les économies de marché libérales, que l'on trouve dans les pays anglo-saxons, les entreprises coordonnent leurs activités en s'appuyant essentiellement sur deux types d'institutions : la hiérarchie et les relations contractuelles. Dans les économies de marché coordonnées, les entreprises s'appuient dans une plus large mesure sur les relations hors marché comme les associations patronales et les organisations syndicales, les réseaux de participations croisées... pour coordonner leurs activités. Les institutions à l'origine de ce type de coordination rendent possible la négociation d'engagements fiables entre les acteurs. « *Les institutions pertinentes seront celles qui leur permettent de coordonner leur action autour de stratégies d'équilibre garantissant les plus hauts niveaux de rendement à tous les participants.* » (Hall et Soskice [2002, p57]) Elles sont des lieux où s'échange de l'information, s'exerce le contrôle des pratiques et s'appliquent les sanctions en cas de comportements déviants ou non coopératifs. De ce point de vue, Hall et Soskice prennent de temps en temps quelques libertés avec les termes « institutions » et « organisations » pour décrire indifféremment les organisations et les institutions qui s'inscrivent dans une économie. Outre cela, certaines institutions offrent aux agents la capacité de délibérer et à s'engager dans des discussions collectives. Ces dernières sont décisives dans la mesure où elles accroissent la confiance entre les acteurs grâce à l'approfondissement d'un savoir

---

<sup>2</sup> On n'entrera pas ici dans les débats relatifs à la pertinence de la typologie dichotomique bien qu'elle laisse un certain nombre de cas nationaux (ex : France, Italie...) dans une position indéterminée. Notons que plusieurs auteurs suggèrent l'existence de plusieurs modèles distincts de capitalisme en plus de l'opposition binaire entre EMC et EML. Voir Amable, Barré et Boyer [1997], Aoki [2001], Amable [2005]...

commun, offrent la possibilité de résoudre les problèmes distributifs constitutifs de la coopération et permettent d'accroître la capacité de réaction des acteurs face à des enjeux nouveaux ou « peu familiers ».

C'est en ce sens que les tenants de l'approche en terme de « variété des capitalismes » estiment que les institutions sont fondamentales pour comprendre la dynamique économique. L'originalité réside toutefois ailleurs. Comme Masahiro Aoki et une nouvelle génération de théoriciens de la régulation – à leur tête Bruno Amable –, leur approche met en avant la nécessité de considérer les institutions dans « *leur combinatoire* », et non de façon isolée. (Amable, Barré et Boyer [1997]) Les formes institutionnelles peuvent se renforcer les unes les autres dans leur existence et leur fonctionnement. Idée qu'exprime le concept de complémentarité institutionnelle.

## **1.2. Les complémentarités institutionnelles**

Selon Hall et Soskice, « *deux institutions peuvent être qualifiées de complémentaires lorsque la présence – ou l'efficience – de l'une augmente les bénéfices – ou l'efficience – de l'autre.* » (Hall et Soskice [2002 p64]) Pour illustrer cette proposition, nous empruntons à Amable [2005] l'exemple familial d'une complémentarité entre le système financier et le système d'éducation et de formation. Dans la littérature, deux archétypes de systèmes financiers s'opposent : un système décentralisé « orienté marché », caractéristique des économies de marché libérales, où l'intermédiation traditionnelle est faible, se distinguant des économies de marché coordonnées caractérisées par un système « orienté banques » avec une faible participation des marchés dans le financement de l'économie. De même, deux types de systèmes de formation sont également distingués. L'un est généraliste et octroie aux salariés des qualifications générales qui peuvent être utilisées dans des secteurs ou des emplois différents. Il est caractéristique des économies de marché libérales. L'autre forme des salariés à des qualifications spécifiques ne pouvant être valorisée que dans l'entreprise formatrice ou au niveau de l'industrie.

Dans une première configuration combinant système financier et système de formation, la « libérale », l'intérêt prononcé des financiers pour le cours boursier empêche l'établissement d'une relation de long terme entre l'entreprise et ses employés. En l'absence de protection de

leurs actifs, les salariés vont être peu enclins à s'investir dans des compétences spécifiques à la firme. Pour améliorer leurs perspectives sur le marché du travail, ils vont préférer des compétences générales qui leur seront utiles dans de nombreuses entreprises différentes. Dans la seconde configuration, les entreprises développent des stratégies de long terme et font appel à une main d'œuvre qualifiée dont les compétences sont cette fois-ci spécifiques. Ce choix stratégique est rendu possible par le fait que les banques accordent aux entreprises un accès à un financement dont les conditions d'octroi sont indépendantes des fluctuations de leur profitabilité. Dans chacune des deux configurations, chaque institution renforce l'influence de l'autre institution, ce qui en retour consolide les différences entre les deux modèles. Parvenu à ce point, il convient d'approfondir la notion en nous référant aux travaux de Bruno Amable et Masahiro Aoki<sup>3</sup>.

### **1.2.1. Une première définition du concept**

Au plus juste, nous dirons qu'il y a complémentarité institutionnelle lorsque « *l'existence ou la forme particulière prise par une institution dans un domaine renforce la présence, le fonctionnement ou l'efficacité d'une autre institution dans un autre domaine.* » (Amable, Ernst et Palombarini [2002], Amable [2005]) Deux définitions du concept sont alors possibles.

La première définition dite « *différentielle* » soutient l'idée que « *l'efficacité marginale d'une institution est positivement corrélée à la présence ou à l'intensité d'une autre institution dans un autre domaine.* » (Amable [2005 p85]) A titre d'exemple, l'existence d'une complémentarité entre un marché du travail fluide et un marché des produits concurrentiel suppose que l'accroissement de la déréglementation sur le marché du travail accroîtra le gain marginal à la déréglementation du marché des produits. Comme le souligne Amable, la notion de complémentarité n'est pas limitée aux variables continues. « *L'analyse comparative fait généralement apparaître un nombre limité de configuration institutionnelle plutôt qu'un continuum.* » (Amable [2005 p86]) Si nous supposons deux configurations possibles par domaine institutionnel, nous retrouvons la définition proposée par Aoki [2001] lorsque ce dernier associe le concept de complémentarité à la notion de supermodularité de Milgrom et

---

<sup>3</sup> Les auteurs retiennent à l'origine des définitions différentes des institutions, Aoki [2001] comme équilibre de jeu et Amable [2005] comme équilibre d'économie politique.

Roberts [1990]<sup>4</sup>. Soit deux domaines institutionnels A et B composés chacun d'un ensemble d'agents. Les agents du domaine A doivent choisir entre la règle d'action A\* et A\*\* et les agents du domaine B entre B\* et B\*\*. Tous les agents du domaine A ont la même fonction de gain  $u$  et ceux du domaine B la fonction  $v$ , définies sur les ensembles de choix binaires des domaines correspondants (c'est-à-dire  $\{A^*, A^{**}\}$  et  $\{B^*, B^{**}\}$ ). Aoki suppose ensuite que les conditions supermodulaires de complémentarités suivantes sont vérifiées :

$$(1) u(A^*, B^*) - u(A^{**}, B^*) > \text{ou} = u(A^*, B^{**}) - u(A^{**}, B^{**})$$
$$(2) v(B^{**}, A^{**}) - v(B^*, A^{**}) > \text{ou} = v(B^{**}, A^*) - v(B^*, A^*)$$

La première inégalité (1) signifie que le bénéfice « additionnel » lié aux choix de A\* plutôt que A\*\* augmente quand dans le domaine B, B\* est présente plutôt que B\*\*. La seconde inégalité (2) implique également que le bénéfice « additionnel » liée au choix B\*\* plutôt que B\* augmente lorsque dans le domaine A, l'institution est A\*\* plutôt que A\*. Dans la mesure où ces deux conditions sont vérifiées, ceci implique que les agents de chaque domaine doivent prendre en compte l'institution dans l'autre domaine. Deux équilibres de Nash purs, c'est-à-dire deux arrangements institutionnels, peuvent exister :  $\{A^*, B^*\}$  et  $\{A^{**}, B^{**}\}$ . Lorsque cette multiplicité d'équilibres apparaît, Aoki dit que les domaines A et B sont institutionnellement complémentaires, et que les règles A\* et B\*, ainsi que A\*\* et B\*\*, se complètent mutuellement. Dans les deux cas ( $\{A^*, B^*\}$  et  $\{A^{**}, B^{**}\}$ ), la performance systémique déclinera si on change une institution en laissant l'autre inchangée<sup>5</sup>.

Une mise en garde doit être faite. L'existence de complémentarités institutionnelles ne signifie que les arrangements soient nécessairement les meilleurs possibles. Par des phénomènes **d'inertie institutionnelle** et de **dépendance au chemin** (« *path dependency* »), elles peuvent rendre robuste des arrangements globaux sous-optimaux, bien que les joueurs s'attachent à résoudre les inefficiences spécifiques à chaque domaine<sup>6</sup>. Si l'on suppose que

---

<sup>4</sup> Nous allons simplifier le modèle proposé par Aoki. Pour le modèle originel, se référer à Aoki [2006, p289-293]

<sup>5</sup> Une distinction peut être faite entre les concepts de complémentarité et d'isomorphisme institutionnels. La présence dans deux domaines institutionnels de la même logique (ex : marchande, coordonnée, publique...) n'implique pas nécessairement la complémentarité de ces domaines. (Amable et Palombarini [2005])

<sup>6</sup> L'idée de « sentier de dépendance » vient initialement de l'article fondateur de P. David [1985] « Clio and the economics of QWERTY ». L'auteur montre qu'en dépit de l'existence de claviers plus efficaces, nous avons gardé une forme de clavier qui était au départ conçue pour ralentir le rythme des dactylos, afin d'éviter que ces

l'arrangement  $\{A^{**}, B^{**}\}$  est un arrangement pareto-supérieur selon lequel  $u\{A^{**}, B^{**}\} > u\{A^*, B^*\}$  et  $v\{B^{**}, A^{**}\} > v\{B^*, A^*\}$ , alors les gains pour tous les joueurs issus de la combinaison  $\{A^{**}, B^{**}\}$  sont supérieurs à toutes les autres combinaisons (c'est-à-dire  $\{A^*, B^*\}$ ,  $\{A^{**}, B^*\}$  et  $\{A^*, B^{**}\}$ ). Mais si pour une **raison historique** quelconque, les agents du domaine A ont choisi  $A^*$ , les joueurs du domaine B peuvent adopter l'institution complémentaire  $B^*$  alors qu'il aurait été rationnel que tous les joueurs se coordonnent sur l'équilibre  $\{A^{**}, B^{**}\}$ . « *Cette contingence historique peut donc instaurer l'arrangement institutionnel pareto-dominé.* » (Aoki [2006 p290]) Nous sommes en présence d'un problème de coordination classique<sup>7</sup>. Pour résumer, « *lorsque des complémentarités institutionnelles existent entre des domaines différents, certains arrangements institutionnels globaux sous-optimaux peuvent être viables.* » (Aoki [2006 p292])

### 1.2.2. Une seconde définition du concept

La seconde définition, dite « **dynamique** », renvoie à une sorte d'effet de contagion ou boule de neige. Il se peut que la présence d'une institution dans un domaine suscite l'adoption d'une forme institutionnelle dans un autre. Autrement dit, le changement d'une institution dans un domaine peut, par une sorte d'effet d'entraînement, induire l'émergence d'une institution nouvelle dans un autre domaine. Reprenons l'exemple développé dans notre modèle de jeu. L'économie se compose de deux domaines institutionnels A et B composés chacun d'un ensemble de joueurs distincts. Les agents du domaine A doivent choisir entre les règles d'action  $A^*$  et  $A^{**}$  et les agents du domaine B entre  $B^*$  et  $B^{**}$ . La condition supermodulaire est vérifiée de sorte que  $\{A^*, B^*\}$  et  $\{A^{**}, B^{**}\}$  sont institutionnellement complémentaires. Sans rentrer dans les détails, nous pouvons retenir deux propositions.

La première suppose que l'institution  $B^*$  prévaut dans le domaine B mais tel n'est pas le cas pour l'institution complémentaire  $A^*$  dans le domaine A, et ce pour diverses raisons :

---

dernières ne cassent les machines à écrire. Le coût du changement étant trop élevé, l'ancien système de claviers est resté en bénéficiant des rendements croissants. Appliqué aux institutions, ce raisonnement implique qu'une fois en place, une institution est créatrice de logiques qui la maintiennent, et rendent toute transformation très difficile. (Winckler [2007])

<sup>7</sup> On peut également retrouver une situation dans laquelle  $u\{A^{**}, B^{**}\} > u\{A^*, B^*\}$  alors que  $v\{B^*, A^*\} > v\{B^{**}, A^{**}\}$ . Dans ce cas, les deux arrangements institutionnels viables ne peuvent être pareto-ordonnés. L'économie reste bloquée à un équilibre inférieur.

l'insuffisance de l'accumulation des compétences nécessaires pour soutenir  $A^*$  ou le fait que la réglementation n'y est pas favorable... La valeur initiale des paramètres institutionnels est alors trop faible pour que l'institution  $A^*$  soit viable dans le domaine A considéré isolément. Cependant, la présence de l'institution  $B^*$  complémentaire dans le domaine B peut amplifier l'effet d'une hausse du paramètre institutionnel complémentaire de  $A^*$ , si bien que les effets complémentaires cumulés peuvent provoquer une institutionnalisation de  $A^*$ . Nous dirons ainsi que **la présence d'une institution dans un domaine peut provoquer l'adoption d'une institution nouvelle dans un autre domaine par effet de complémentarité.**

La seconde proposition suppose que les institutions  $A^*$  et  $B^*$  prévalent dans les domaines A et B jusqu'à la date  $t$ . Puis un choc quelconque (technologique, réglementaire...) se produit et élève la valeur des paramètres complémentaires de  $A^{**}$  et  $B^{**}$ . Alors même qu'un changement institutionnel ne peut pas se produire immédiatement dans les deux domaines, les effets complémentaires cumulés du changement peuvent conduire à l'émergence d'un arrangement nouveau  $\{A^{**}, B^{**}\}$  d'institutions mutuellement complémentaires. (Aoki [2006 p343]) Par exemple, le choc provoque un changement institutionnel dans le domaine A, tel le passage de  $A^*$  à  $A^{**}$ , puis dans un second temps un changement analogue de  $B^*$  à  $B^{**}$  se produira dans le domaine B. Nous dirons alors que la présence d'institutions complémentaires peut provoquer l'adoption d'un nouvel arrangement institutionnel global<sup>8</sup>.

### **1.2.3. Un concept connexe : la notion de hiérarchie**

La notion de hiérarchie institutionnelle développée par les théoriciens de la régulation est un prolongement du concept de complémentarité. La notion insiste sur « *l'importance relative d'une ou plusieurs institutions pour la structure de complémentarité et la dynamique de l'architecture en tant que telle.* » (Amable [2005 p92]) Certaines formes structurelles peuvent ainsi imposer leur logique à certaines institutions, voire à l'architecture institutionnelle dans son ensemble. Nous pouvons apporter deux définitions de la hiérarchie institutionnelle.

---

<sup>8</sup> On peut déduire des deux propositions précédentes que la réforme politique peut produire un changement institutionnel global imprévu, ou échouer en raison de l'absence de compétences complémentaires. Il ne suffit pas, comme pour le cas des pays post-communistes, de privatiser les anciennes entreprises d'Etat pour que soit institutionnalisée une gouvernance d'entreprise de type shareholder. Cette dernière nécessite que des compétences complémentaires (financement de l'investissement, analyse financière et notation, réglementation des marchés de titres....) préexistent ou soient développées, ce dont ces pays ne disposaient pas au départ.

Selon la première, les contraintes et les incitations associées à une institution spécifique peuvent être prises en compte lors de la conception d'une autre forme institutionnelle de sorte que la première impose d'une façon ou d'une autre « *les conditions selon lesquelles des institutions complémentaires vont venir la rejoindre au sein d'une certaine structure institutionnelle.* » (Amable [2005 p93]) Dans la structure de jeu emprunté à Aoki, le domaine institutionnel A serait hiérarchiquement supérieur au domaine B si le choix institutionnel dans ce dernier était tributaire du choix institutionnel dans le premier. La forme institutionnelle A\* (A\*\*) serait ainsi hiérarchiquement supérieure à B\* (B\*\*), cette dernière étant choisie comme une conséquence du choix dans le domaine A. Cette première définition suppose implicitement que l'antériorité ou la dépendance au chemin sont les sources de la hiérarchie.

Une seconde définition dérive de la définition dynamique de la complémentarité institutionnelle et exprime l'idée qu'une forme institutionnelle sera considérée comme hiérarchiquement supérieure si son évolution suscite une mutation d'une ou plusieurs autres formes, dans leur configuration et leur logique. (Boyer [1999]) En référence aux travaux de la régulation, sous le fordisme, le rapport salarial a joué ce rôle dominant. Dans les années 1990, cette hiérarchie a basculé au profit de la finance (régime monétaire) qui tend à piloter nombre d'évolutions dans d'autres domaines institutionnels telles l'organisation du travail et la gestion des ressources humaines afin de satisfaire les critères de rentabilité imposés par les marchés financiers<sup>9</sup>. (Aglietta [1998])

### **1.3. Les avantages comparatifs institutionnels**

Un des apports décisifs de l'approche en terme de « variété des capitalismes » réside dans le concept d'**avantage comparatif institutionnel**, une réadaptation aux institutions du théorème ricardien de l'avantage comparatif. L'idée est que la structure institutionnelle d'une économie procure aux entreprises domestiques des avantages pour s'engager dans des types spécifiques d'activités, leur permettant de se lancer dans la production de certains types de biens de manière plus efficace que la concurrence grâce au soutien institutionnel qu'elles reçoivent pour ce faire. Sachant que les institutions concernées sont distribuées inégalement entre les pays, les stratégies, les modes d'organisation ainsi que la typologie des biens produits risquent

---

<sup>9</sup> Pour Petit, ce sont plutôt les formes de concurrence qui ont pris la place du rapport salarial dans la nouvelle hiérarchie.



de varier profondément entre nations. En s'appuyant sur la distinction entre économies de marché libérales et économies de marché coordonnées, Hall et Soskice suggèrent des modèles de spécialisation et des processus d'innovation différents selon les modèles. Les économies de marché libérales auraient ainsi un avantage comparatif dans l'innovation radicale et dans les secteurs où la compétitivité provient d'une capacité à s'adapter rapidement à un environnement changeant. Les économies de marché coordonnées quant à elles jouiraient d'un avantage comparatif dans l'innovation incrémentale et dans les secteurs où la compétitivité implique l'accumulation de compétences spécifiques à la firme.

#### **1.4. La stabilité et le changement institutionnel**

Dans l'introduction de leur ouvrage, Hall et Soskice exprime leur volonté de fournir une analyse du changement institutionnel dans la mesure où selon eux, leur approche « *anticipe le changement susceptible de les [les économies politiques] affecter et inclut des propositions spécifiques concernant les processus par lesquels ce changement peut se produire.* » (Hall et Soskice [2002 p112]) Malgré cette lettre d'intention, l'approche est couramment critiquée pour son traitement du changement, ou plutôt pour son incapacité à le traiter<sup>10</sup>. Dans divers articles, des auteurs reprenant les principes méthodologiques fixés dans l'ouvrage de 2001 vont perfectionner l'approche du changement institutionnel développée par la VOC. (Thelen [2003], Hall et Thelen [2007]...) Nous allons donc reprendre leurs principales propositions et les compléter avec des emprunts théoriques tirés de Aoki et Amable. Nous constituerons ainsi un lexique du changement institutionnel pour répondre à deux questions : (1) Pour quelles raisons les institutions résistent lorsque l'environnement se modifie ? (2) Comment les institutions se transforment malgré tout ?

---

<sup>10</sup> Les chocs auxquels sont soumis les économies nationales sont exogènes. Les évolutions internes et endogènes aux jeux sont négligées. Les firmes semblent ne pas pouvoir influencer leur environnement, réduites au statut d'agents soumis à un régime national d'incitations. (Verdier [2002]) On peut lire dans le texte que « *dans chacune de ces économies nationales, les entreprises graviteront naturellement (souligné par nous) vers le mode de coordination bénéficiant du maximum de soutien de la part des institutions.* » (Hall et Soskice [2002 p60]) L'adverbe « naturellement » souligne bien une certaine forme de déterminisme. L'approche sous-estime également fortement les conflits sociaux. « *Les conflits disparaissent au profit d'une vision dépolitisée du monde.* » (Le Galès et Palier [2002 p40]) Les institutions restent purement fonctionnelles, ahistoriques et orientées par la nécessité de l'efficacité.

#### 1.4.1. La stabilité des institutions

Intéressons-nous dans un premier temps la stabilité institutionnelle. Quels en sont les principaux déterminants ?

Un des plus importants réside dans l'existence des **complémentarités institutionnelles**, à la base de la dépendance au sentier dans la trajectoire historique d'un pays. (Aoki [2001], Hall et Soskice [2001], Amable [2005]) Nous avons déjà abordé ce point lorsque nous avons proposé la première définition du concept. Par des phénomènes **d'inertie institutionnelle**, de **verrouillage** et de **dépendance au chemin**, les complémentarités peuvent rendre robuste des arrangements globaux, même si ces derniers sont sous-optimaux. De manière très générale, les institutions sont créatrices de logiques qui les maintiennent, et rendent toute transformation très difficile si bien que les avancées passées dans une direction particulière induisent des choix ultérieurs dans la même direction. C'est en ce sens que l'**histoire compte** (« *history matters* »).

La dépendance au chemin trouve son origine dans le comportement des acteurs. Selon les pays, les entreprises domestiques vont développer des stratégies et s'organiser de telle manière à bénéficier au maximum des avantages comparatifs générés par l'architecture institutionnelle. La permanence des institutions se trouve ainsi renforcée par le comportement des agents qui cherchent à consolider leurs compétences de manière à accumuler les actifs dont les institutions valorisent la spécificité. A titre d'illustration, les institutions caractéristiques d'un marché du travail administré - de type économie de marché coordonnée - valorisent l'acquisition par les salariés de compétences spécifiques dont la valeur est fortement liée à une organisation précise. En s'attachant à accumuler les compétences les plus valorisées, les salariés facilitent l'expansion du type d'organisation complémentaire qui s'appuie sur ces compétences. « *La concurrence entre les agents dans le développement des compétences et de traits adaptés aux institutions en place contribuent à l'accumulation des actifs humains qui reproduisent cette institution.* » (Aoki [2006 p298])

Par ces développements, le premier choix effectué entraîne un **verrouillage** (« *lock in* ») rendant difficile tout changement d'institution même si un arrangement concurrent a fini par se révéler être plus efficace. Cela implique qu'en cas de choc, il est probable que les entreprises cherchent à faire pression pour préserver leurs avantages en terme de

compétitivité. « *Ainsi, une grande partie du processus d'ajustement sera orientée vers la reconstruction institutionnelle de l'avantage comparatif.* » (Hall et Soskice [2001 p112]) De même, dans différents pays, un même changement initial va provoquer des adaptations marginales, qui seront déterminées par le pouvoir de négociation relatif des acteurs, qui ont évolué antérieurement dans un environnement institutionnel d'ensemble spécifique. (Erhel et Palier [2003]) Il ne faut donc pas s'attendre qu'un choc conduise à des ajustements brutaux et convergeant entre pays. Les réponses seront différenciées et conditionnées à l'architecture institutionnelle d'ensemble préexistante.

Par ailleurs, les institutions sont par nature des « **constructions** » **collectives**, ce qui complique la possibilité de remplacer un arrangement par un autre. (Hall et Thelen [2007]) Dans de nombreuses situations, il peut s'avérer difficile de persuader les agents du bienfait de coordonner leurs activités différemment, même s'il y a des raisons de penser qu'un nouvel arrangement institutionnel peut accroître l'efficacité. (Culpepper [2003]) En raison de l'incertitude sur la manière dont les autres se comporteraient dans l'hypothèse d'un changement institutionnel, les acteurs peuvent préférer le statu quo dans la mesure où la répétition des interactions les assure d'un savoir éprouvé.

Les comportements déviants et l'expérimentation de nouvelles stratégies ne sont pourtant pas impossibles. Certains acteurs peuvent chercher à explorer les limites des arrangements institutionnels existants. (Hall et Thelen [2007]) Mais ceux qui bénéficient le plus des institutions vont se consacrer à les défendre et soutenir qu'elles sont plus efficaces que les solutions alternatives. « *Les agents qui profitent le plus d'une institution déjà existante peuvent disposer de ressources et des compétences qui permettent de la perpétuer, alors que ceux qui bénéficieraient d'une institution alternative peuvent, au contraire, manquer des ressources nécessaires à sa mise en place.* » (Aoki [2006 p299])

Tant que ces comportements « déviants » demeurent marginaux et aléatoires, ils n'auront qu'un effet négligeable dans la mesure où ces acteurs sont anonymes. « *La loi des grands nombres s'applique.* » (Aoki [2006 p297]) Ici, le conflit et les relations de pouvoir sont décisifs dans la mesure où la stabilité dépendra de la capacité des agents désireux du maintien à imposer aux déviants leurs solutions préférées.

#### 1.4.2. Le processus de changement institutionnel

En dépit des différents facteurs qui concourent à la robustesse des institutions et à la reproduction des configurations, les institutions se transforment malgré tout. Hors des paramètres exogènes telles la globalisation financière ou la libéralisation des marchés dans le cadre de l'Union Européenne dont nous aurons à examiner les effets au cours de notre thèse, quels sont les principaux mécanismes qui rendent compte du changement institutionnel ?

Nous avons déjà présenté le premier mécanisme lorsque nous avons proposé la seconde définition du concept de **complémentarité institutionnelle** : l'effet boule de neige. Le changement d'une institution dans un domaine peut, par une sorte d'effet d'entraînement, induire l'émergence d'une institution nouvelle dans un autre domaine.

La seconde voie, la plus visible et explicite, consiste en la « **réforme** » définie par Hall et Thelen [2007] comme « *le changement institutionnel explicitement mandaté ou engagé par les gouvernements.* ». Soulignons que les pouvoirs publics ne sont pas libres de fixer les règles qu'ils veulent à leur gré. D'une part, le législateur tire sa légitimité d'une « alliance » entre groupes sociopolitiques aux intérêts divergents mais qui sont parvenus à un compromis. Aussi les acteurs politiques au pouvoir vont s'attacher à mettre en œuvre les réformes qui favorisent le plus le bloc dominant qui les soutient politiquement<sup>11</sup>. (Amable et Palombarini [2005]) D'autre part, le législateur doit prendre en considération les institutions existantes dans d'autres domaines institutionnels et la manière dont vont interagir le nouvel arrangement et la structure institutionnelle d'ensemble. Si bien que des phénomènes de **dépendance de chemin** interviennent également. Une réforme s'inscrit dans une certaine configuration historique, les choix politiques antérieurs et l'influence des coalitions passées continuant de peser sur leurs décisions contemporaines. (Culpepper [2006])

Une troisième manière par laquelle les institutions changent est désignée sous le terme de « **défection** ». (Hall et Thelen [2007]) Elle caractérise une situation dans laquelle une

---

<sup>11</sup> Le bloc social dominant est le regroupement des groupes sociopolitiques aux intérêts divergents qui sont parvenus à un compromis. Aussi, selon Amable et Palombarini, les institutions au sommet de la hiérarchie sont celles qui sont les plus importantes pour les groupes sociopolitiques constituant le bloc dominant. Un gouvernement obtiendra ainsi le soutien nécessaire à la condition que les acteurs les plus puissants estiment que le nouvel arrangement leur sera profitable.

institution ne satisfaisant plus les intérêts de certaines catégories d'agents, ces derniers optent pour de nouvelles stratégies<sup>12</sup>. On peut considérer le cas où un nombre sans cesse croissant de joueurs expérimente de nouvelles stratégies de jeu, ce que Aoki qualifie de « choix d'action mutants ». Une fois qu'une certaine masse critique d'acteurs déviants est franchie, l'ancienne institution perd sa légitimité. Lorsque qu'elle est associée à une organisation formelle, comme un syndicat de salariés ou une association professionnelle, le processus de **défection** peut se caractériser par la désaffiliation des acteurs. Ce mécanisme traduit l'idée qu'en dépit de l'existence d'une dépendance au chemin, les entreprises disposent d'une marge de liberté d'action qui explique leur capacité à influencer sur l'évolution des règles du jeu.

Le quatrième processus est celui de la « **réinterprétation** » ou « **conversion institutionnelle** », l'institution conçue pour des objectifs précis étant réorientée avec le temps vers de nouvelles finalités. Contrairement à la **réforme** qui consiste en la révision, voire l'abolition, d'une institution, la conversion n'altère pas son aspect formel. Ce processus peut être mis en mouvement par « *un changement dans l'environnement qui confronte les acteurs à des nouveaux problèmes, qu'ils traitent en utilisant différemment ou au service de nouveaux objectifs les institutions existantes [...] ou il peut être la conséquence de l'incorporation de partis ou de groupes, antérieurement marginaux, qui réorientent les institutions existantes ou héritées vers de nouvelles finalités.* » (Thelen [2003]) Le phénomène de conversion institutionnelle permet donc de comprendre pourquoi au cours du temps des institutions, bien qu'elles perdurent dans leur aspect formel, peuvent en venir à assumer des fonctions qui sont très éloignées de celles qui prévalaient au moment de leur genèse<sup>13</sup>.

Une cinquième manière fait référence au mécanisme de « **sédimentation institutionnelle** » qui consiste en l'adjonction de nouveaux arrangements à une structure institutionnelle déjà existante. (Thelen [2003]) Certaines institutions peuvent être verrouillées en raison du phénomène de *path dependency*. Les innovateurs institutionnels chercheront à contourner les éléments qu'ils ne peuvent pas changer en ajoutant de nouvelles institutions plutôt qu'en détruisant les anciens arrangements. (Boyer [2004])

---

<sup>12</sup> En référence à la théorie des jeux, la défection caractérise une situation où la stratégie adoptée dévie de celle qui est associée à un revenu coopératif.

<sup>13</sup> Les exemples abondent dans l'histoire économique. On pense notamment au système de « banque principale » japonais institué à partir de 1939 par le gouvernement militaire – pensé pour stimuler la production d'armement - et qui a formidablement survécu en temps de paix moyennant une conversion de ses objectifs.

\*\*\*

De cette investigation sur le concept de complémentarité institutionnelle et de ses dérivés, nous pouvons tirer plusieurs enseignements. Premièrement, une institution, à travers l'influence qu'elle exerce sur les décisions que prennent les agents, ne peut être considérée isolément mais doit être intégrée à l'architecture institutionnelle d'ensemble. De façon générale, les modèles économiques sont des ensembles de formes institutionnelles plus ou moins complémentaires entre elles, et non un simple assortiment d'institutions distribuées de façon aléatoire.

Deuxièmement, les complémentarités jouent un rôle ambivalent. Elles peuvent être à la fois source de rigidité et d'inertie au changement, notamment en raison des phénomènes de **dépendance de chemin**, ou générer des effets indésirables ou de contagion d'une sphère à une autre par effets de complémentarité. Le changement institutionnel ne va pas nécessairement rester « localisé ». (Amable [2005])

Troisièmement, la complémentarité ne signifie pas l'optimalité des arrangements. Des arrangements sous-optimaux peuvent subsister en raison des effets d'inertie. De même, pour qu'il y ait complémentarité, cela n'implique pas qu'il faille que les institutions singulières soient optimales. Ce dernier point nous permet de relativiser la conception de type « *benchmarking* » selon laquelle il existerait une configuration institutionnelle optimale - un « one best way » - consistant à agencer les meilleures institutions locales<sup>14</sup>. Différentes institutions et différentes combinaisons de formes institutionnelles peuvent délivrer des performances économiques semblables.

Quatrièmement, le concept d'avantage comparatif institutionnel permet de comprendre pourquoi - toutes choses égales par ailleurs - les nations particulières tendent à se spécialiser dans la production de certains types de produits plutôt que d'autres. La structure institutionnelle d'une économie particulière offre aux entreprises industrielles domestiques des avantages ou ressources leur permettant de s'engager plus efficacement que la concurrence dans des types d'activités spécifiques sur leur territoire. En cas de choc, elles

---

<sup>14</sup> Comme le souligne Amable [2005], cette approche suppose implicitement qu'une seule configuration institutionnelle optimale existe dans chaque domaine, ce qui n'est pas prouvé.

chercheront à maintenir leur avantage de sorte qu'une grande partie du processus d'ajustement sera orientée vers la reconstruction institutionnelle de l'avantage comparatif.

Cinquièmement, nous nous sommes constitué un glossaire du changement institutionnel. Les concepts sont variés - réforme, défection d'acteurs, conversion, sédimentation et effets de complémentarités -, plus complémentaires que substitutifs et chacun opère avec des logiques et à des niveaux différents : au niveau des acteurs, de l'institution elle-même ou de l'architecture d'ensemble. En outre, il convient de souligner que le changement institutionnel est un processus délicat, multidimensionnel et rendu complexe par les jeux d'acteurs dont les intérêts divergent.

## **2. Le modèle allemand et ses complémentarités**

Pour saisir dans quelle mesure et de quelle manière le modèle allemand s'est transformé, nous allons préalablement en donner esquisse idéal-typique afin de connaître ses principes de fonctionnement. Pour cela, nous allons nous référer à la méthodologie développée par l'approche en terme de « variété des capitalismes ». Nous retiendrons et décrirons trois sphères ou domaines institutionnels : le système de financement et de propriété, le système de relations professionnelles et la structure interne des entreprises (2.1)<sup>15</sup>. Dans la mesure où nous supposons le modèle canonique comme une architecture d'institutions complémentaires, nous dévoilerons ensuite les principales complémentarités institutionnelles que ces trois domaines ont exhibées entre eux et les avantages comparatifs institutionnels à l'origine desquels les entreprises industrielles ont construit leur compétitivité. (2.2)

### **2.1. Les sphères institutionnelles étudiées**

Présentons les principales caractéristiques de chaque domaine institutionnel sélectionné. Le tableau n°1-0 synthétise les principales propositions.

---

<sup>15</sup> Nous rappelons que dans leur ouvrage de 2001, Hall et Soskice retiennent cinq domaines : les trois que nous étudions (le système de financement et de propriété, le système de relations professionnelles et la structure interne des entreprises) et deux autres, le système de d'éducation et de formation (que nous incorporerons dans notre analyse du système de relations professionnelles) et les relations interentreprises.

### **2.1.1. Le système de financement et de propriété ou « corporate governance »**

Dans l'Allemagne d'après guerre, les marchés financiers ne constituent pas des « marchés du contrôle » et à aucun moment, la bourse n'a atteint le niveau de développement des pays anglo-saxons ou de la France. La place de Francfort est d'une importance relativement modeste. Le marché est étroit et peu actif. L'actionnariat est principalement familial et fortement concentré. De nombreuses entreprises de grandes tailles, telles Bertelsmann et Bosch, ne sont même pas cotées. Quant à celles qui le sont, leur capital est traditionnellement « verrouillé » par des actionnaires de référence et des participations croisées. Dans ce contexte, les projets d'OPA inamicales sont une pratique inhabituelle outre-Rhin et critiquée par l'opinion publique.

La faiblesse des marchés financiers contraste avec l'influence décisive des banques allemandes dans le financement de l'économie et la gouvernance des entreprises. Elles font de tout. Elles ont une vocation dite « universelle ». Outre l'octroi de crédits classiques et la récolte des dépôts, les **banques maison** (« *Hausbanken* ») jouent un rôle décisif dans le financement et la gouvernance au point où elles peuvent être quasiment considérée comme un partenaire associé à la marche des entreprises, et non comme un simple apporteur de financement externe. Spécifiée à l'industrie, nous qualifierons cette promiscuité entre banques et entreprises industrielles de **relation banque industrie**. Dans les grandes sociétés cotées, les institutions bancaires sont généralement actionnaires de référence grâce à la détention de blocs de contrôle, elle détiennent une part importante des voix au sein des assemblées générales - grâce notamment aux procurations de leurs clients (système du « *Depotstimmrecht* ») - et leurs administrateurs disposent de sièges dans les conseils de surveillance. Cette présence dans les organes de direction leur garantit l'accès à une information privée et stratégique non divulguée sur le marché qui complète celle provenant des comptes bancaires. Elles nouent de fait des relations durables avec leurs clients qui conduisent à la réduction des asymétries d'information et des coûts d'agence qui existent dans une relation bancaire plus classique.

En contre partie, l'entreprise accède à un financement privilégié, un « capital patient », moins tributaire des critères de rentabilité de court terme alors que les réseaux de participations croisées la prémunissent des risques d'OPA hostiles. Notons toutefois qu'en raison d'une législation favorisant l'accumulation des réserves et la constitution de provisions, les grandes



entreprises financent souvent leurs activités par autofinancement, plutôt qu'en recourant à la dette ou aux fonds propres (émission d'actions nouvelles). Véritable centre névralgique du capitalisme allemand, les établissements bancaires sont le lieu de concertation privilégié de l'industrie allemande. Ils participent activement à la politique industrielle germanique et influencent les mouvements de fusions et acquisitions, les restructurations se réalisant pour la plupart hors du marché, par cession des blocs de contrôle. (Dupuy et Morin [1991]) L'économiste britannique A. Shonfield [1965] en viendra même à comparer l'action des banques allemandes à celle de l'Etat français dans les années 1960. « *Les grandes banques sont à l'économie allemande ce que les administrations publiques sont à l'économie française.* »

En outre, les institutions financières détiennent non seulement des actions dans de nombreuses entreprises industrielles, mais encore elles affichent entre elles des participations croisées à l'origine d'un « cœur financier » qui solidifie la structure du capitalisme allemand. (Dupuy et Morin [1991]) Ces spécificités confèrent à ce dernier une grande stabilité et une relative indépendance à l'égard des institutions financières étrangères. C'est la « *Deutschland AG* » (« la société anonyme allemande »), une image de forteresse résistant aux assauts des investisseurs étrangers. Nous qualifierons dans notre thèse de « *cœur de la Deutschland AG* » le vaste réseau d'interconnexions capitalistiques et humaines entre établissements bancaires et compagnies d'assurance dans la mesure où il a été indispensable à l'établissement du système de la *Hausbank* et de la relation banque industrie. Sans la grande stabilité et la relative indépendance à l'égard des étrangers que cette proximité a conférées à la finance allemande, les établissements bancaires, et dans une moindre mesure les compagnies d'assurance, ne se seraient sans doute pas aventurées dans des relations de long terme avec les entreprises industrielles.

D'un point de vue théorique, certains auteurs ont cherché à qualifier le système de financement et de propriété allemand. Pour Berglof [1990], l'Allemagne est un système « orienté banque » dans lequel les entreprises ont un niveau élevé d'endettement, un capital peu dispersé et où les banques sont souvent présentes dans le capital des grandes sociétés cotées. Les marchés financiers sont peu développés et les prises de contrôle hostiles rares. Les relations entre banque et entreprises sont stables et durables. Berglof y oppose un système « orienté réseaux », présent dans les pays anglo-saxons, où le capital est fortement dispersé, les marchés financiers actifs et liquides... Quant à Franks et Mayer [2000], ils distinguent des

systèmes de gouvernance « ouverts » et « fermés ». Dans ces derniers, les participations croisées sont relativement développées, les entreprises cotées en bourse peu nombreuses et les marchés financiers peu liquides et actifs. Les prises de contrôle hostiles sont rares. Les entreprises cherchent à satisfaire un ensemble de parties prenantes qui ne se réduit pas qu'aux actionnaires. Les salariés siègent enfin dans les organes de direction. Telle est l'Allemagne. A contrario, dans les systèmes « ouverts » principalement anglo-saxons, les participations croisées sont rares, les marchés liquides et actifs, les OPA hostiles développées... Les entreprises cherchent avant tout à satisfaire l'intérêt des actionnaires et les dirigeants sont contrôlés par des mécanismes de marché. (Parrat [2003])

### **2.1.2. Les relations professionnelles**

Les spécificités des dispositifs institutionnels régissant les relations professionnelles font de l'Allemagne un modèle à part dans le monde occidental. L'expression de l'intérêt des salariés est institutionnalisée à tous les niveaux des décisions. Au niveau de la branche d'activité, les organisations syndicales, représentant tous les salariés, et le patronat négocient et concluent des conventions collectives qui exercent un rôle directeur dans la production des normes salariales. Centralisées et interconnectées, les négociations collectives sont à l'origine de la faible dispersion des rémunérations entre les salariés, les secteurs industriels et les entreprises. (Streeck [1996]) L'état allemand n'intervient pas et se limite à habilitier les associations patronales et les organisations syndicales qui disposent en conséquence d'un véritable pouvoir législatif et normatif. La coordination découle du contrôle que les centrales exercent sur leurs membres. Les syndicats, organisés par branche depuis la fin de la seconde guerre mondiale, sont relativement puissants, représentatifs et responsables.

Sans atteindre le niveau de syndicalisation des pays nordiques, le taux de syndicalisation est relativement élevé et stable à 35% de la population active pendant les décennies 1960-1970. Une confédération domine le paysage syndical, le DGB, avec le quasi-monopole sur la population syndiquée, et IG Metall mène des négociations pilotes. Pragmatiques et disposant d'une grande capacité d'expertise économique et juridique, les syndicats privilégient la transformation progressive de la société plutôt que le changement radical. Le bien-être des salariés et l'amélioration des conditions de vie sont perçues comme étroitement liés à l'état de santé de l'économie allemande. La conflictualité entre organisations patronales et syndicales existe mais elle demeure limitée. Les conflits majeurs sont extrêmement rares (1978, 1984,

1993). La grève n'est utilisée généralement qu'en dernier recours. En référence à la classification opérée par Crouch [1993], l'Allemagne incarne le modèle « **néocorporatiste** » dans lequel les négociations s'organisent entre organisations patronales et syndicales structurées et dotées d'une forte capacité stratégique. La répétition et la fréquence des interactions aboutissent sur des équilibres de long terme à somme positive de type gagnant gagnant. (Amable [2005]) Quant aux pouvoirs publics, ils jouent le rôle d'accompagnateur.

Dans l'entreprise, l'expression des salariés est légiférée par le principe de codétermination (« *Mitbestimmung* »). Les représentants des salariés sont associés à la gestion grâce à leur présence dans deux organes : le conseil de surveillance (« *Aufsichtsrat* ») et le comité d'entreprise ou comité d'établissement (« *Betriebsrat* »). Au sein du conseil de surveillance des sociétés anonymes, les représentants de salariés pèsent sur la nomination des managers, leur contrôle et leur éviction, et par l'intermédiaire des comités d'entreprise, ce sont toutes les questions sociales qui sont soumises à leur accord. Les entreprises sont ainsi des institutions sociales dont la propriété n'est pas exclusive à ses actionnaires. Les dirigeants sont plus qu'ailleurs en contact permanent avec le facteur travail et les conflits d'intérêt sont gérés par la négociation.

Sphère institutionnelle distincte dans la méthodologie développée par l'approche en terme de « variété des capitalismes », nous traiterons le **système d'éducation et formation professionnelle** comme un sous-système des relations professionnelles. Nous considérerons exclusivement la formation professionnelle duale dans laquelle l'étudiant alterne entre apprentissage théorique en milieu scolaire et formation pratique en entreprise. Son mode de fonctionnement est typiquement néocorporatiste. Les partenaires sociaux sont systématiquement sollicités pour participer à la définition des enseignements et des conditions matérielles de réalisation des formations, et ce à tous les niveaux des décisions. L'Etat, partenaire extérieur, s'en tient à chapeauter le système et encourage la négociation et le consensus.

Pendant longtemps, le système dual de formation professionnelle aura été considéré comme un des « joyaux » de l'économie allemande, à l'origine d'un haut niveau de qualification de la main d'œuvre et de la spécialisation industrielle germanique dans la production diversifiée de

qualité<sup>16</sup>. (Streeck [1991]) Formés par l'entreprise et dans l'entreprise, les apprentis acquièrent des savoirs faire opérationnels et des attitudes au travail comme la précision, la ponctualité, l'esprit d'équipe et la discipline à l'origine d'un haut degré de professionnalisme. Les salariés se retrouvent ainsi dotés d'un capital spécifique qui leur permet de bénéficier d'une grande autonomie dans leur travail. En participant à la définition des protocoles de formation, les entreprises sont également assurées que la formation offerte par l'école répond à leurs besoins concrets, et les apprentis que leur formation débouchera sur un emploi lucratif. (Hall et Soskice [2001])

En outre, la législation sur la protection de l'emploi est particulièrement étoffée, les règles de licenciement strictes et les indemnisations du chômage élevées de telle sorte que les travailleurs qualifiés transitant par le chômage sont préservés du risque d'une perte brutale de revenu pour des périodes pouvant atteindre plusieurs années. Ainsi, le système de protection sociale leur garantit pratiquement le maintien du niveau de vie que leur a procuré leur salaire de travailleur hautement qualifié.

### **2.1.3. La structure interne des entreprises**

Dans la structure interne des entreprises, sont analysés le processus de prise de décision et le modèle de reproduction et de désignation des dirigeants. Dans le modèle allemand traditionnel, le pouvoir dans l'entreprise est dispersé et le partage des responsabilités plus poussé qu'ailleurs. (Albert [1991]) Les dirigeants ont rarement l'occasion de pouvoir exercer leur pouvoir de façon unilatérale. Toutes les décisions revêtant une « *signification fondamentale* » pour l'entreprise impliquent l'accord du conseil de surveillance où siègent les représentants salariés. Le processus de prise de décision est par nature consensuel.

Par ailleurs, le turnover des dirigeants est relativement faible et leur recrutement est principalement interne. (Joly [1996], Vitols [2005]) Le président idéal-typique est un homme

---

<sup>16</sup> Dans notre thèse, **nous nous focalisons sur l'industrie**. Mais il faut toutefois souligner les fortes inégalités intersectorielles. Dans les secteurs du commerce, de l'artisanat et surtout du service à la personne – coiffure, hôtellerie, restauration –, le faible poids du progrès technologique et des gains de productivité, mais aussi, la faiblesse des organisations professionnelles sectorielles, n'a pas permis pas de nouer des compromis équivalents à ceux des secteurs industriels. Bien au contraire, dans nombre de ces secteurs, les jeunes apprentis ont joué le rôle d'une main d'oeuvre d'appoint à bon marché. (Giraud [2002])

qui gravit uns à uns les échelons de la hiérarchie et accède en fin de carrière aux plus hautes responsabilités. Généralement diplômé d'université, il est issu de la filière juridique, économique ou scientifique. (Joly [2002]) La culture financière ne joue qu'un rôle marginal. Son attention porte particulièrement sur la production, l'innovation incrémentale, la construction de standards de qualité et l'acquisition de parts de marché à long terme. (Höpner [2001]) Le recours au marché externe pour le recrutement demeure limité et les transferts, voire les parachutages au poste rares. Le président peut ainsi accumuler un savoir spécifique, consolider ses réseaux et s'entourer de personnes de confiance. En tant que collectivité, le patronat allemand se caractérise par de forts liens interpersonnels. Les grands patrons se rencontrent régulièrement dans les conseils de surveillance ou au sein des associations patronales. La bonne réputation et la confiance sont deux mécanismes de régulation centraux du champ patronal.

**Tableau n°1-0 : Les principaux traits**

<b>Sphères</b>	<b>Principaux traits</b>
<b>Système de financement et gouvernance d'entreprise</b>	Banque : Capital patient non lié à des critères de rentabilité de court terme, forte implication dans la gouvernance des entreprises (participations capitalistiques et présence dans les conseils de surveillance), existence d'une forte promiscuité entre les principales institutions financières. Marchés financiers : Marginaux, Fusion & acquisitions et OPA hostiles inexistantes, faible protection des investisseurs étrangers, développement marginal du capital risque. Forte concentration du capital, familiale, réseau dense de participations croisées.
<b>Relations professionnelles</b>	Coordination élevée, représentativité des partenaires sociaux, accords de branches homogénéisant et forte représentativité des salariés dans l'entreprise, conflits canalisés... Stabilité et forte protection de l'emploi, assurance chômage généreuse Système de formation professionnelle cogéré par syndicats et patronat, accent sur les compétences spécifiques.
<b>Structure interne</b>	Prise de décision collective, forte culture technique et scientifique des managers, marchés interne du travail (carrière maison), prépondérance des réseaux de patrons et des mécanismes de régulation informels...

## **2.2. Complémentarités institutionnelles et avantages comparatifs**

Après avoir identifié et caractérisé les trois domaines institutionnels autour desquels s'organisera notre thèse, intéressons-nous à leurs interactions ou complémentarités, puis aux avantages comparatifs institutionnels qu'elles exhibent.

### 2.2.1. Complémentarités institutionnelles

Les trois domaines institutionnels retenus – le système de financement et de propriété, les relations professionnelles et à la structure interne - exhibent entre eux de fortes complémentarités institutionnelles. (Tableau n°2-0)

**Tableau n°2-0 : Les principales complémentarités dans le modèle allemand canonique**

	<b>Système financement</b>	<b>Relations professionnelles</b>	<b>Structure interne</b>
<b>Système financement</b>	-	Absence des contraintes de court terme permet le maintien d'une main d'œuvre qualifiée et la stabilité de l'emploi	Pérennité de la direction et vision stratégique de long terme
<b>Relations professionnelles</b>	Protection de l'emploi empêche les ajustements rapides et le respect de contrainte de profitabilité à court terme	-	Structure à deux étages (branche – entreprise) à l'origine d'une pacification des relations dans l'entreprise
<b>Structure interne</b>	Pouvoir de veto des salariés et culture d'entreprise empêchent les ajustements rapides générateurs de valeur	Stratégie de long terme qui nécessite une main d'œuvre qualifiée pilotée par des managers industriels	-

Sources : A partir d'Amable [2005].

Ainsi, le vaste réseau de participations croisées entre entreprises, combiné à un haut degré de concentration de la propriété capitaliste, rend l'Allemagne relativement imperméable aux pressions des investisseurs institutionnels étrangers. Représentées dans les organes de direction et jouissant d'une information privée et stratégique, les établissements bancaires peuvent ainsi construire avec leurs entreprises clientes une relation de confiance et de long terme (*Hausbank*) matérialisée par l'octroi d'une ligne de crédit non tributaire des critères de profitabilité de court terme. Avec les grandes entreprises industrielles, cette promiscuité se matérialise par des prises de participations dans le capital. Le système de financement et de propriété définit clairement un horizon temporel de long terme, contrastant avec le système libéral où les entreprises sont encouragées à prêter une grande attention aux résultats de l'exercice courant et au cours de leurs actions.

La stabilité du financement va de pair avec le système de relations professionnelles dans la mesure où l'absence de pression de court terme permet aux partenaires sociaux de s'engager dans des relations stables au niveau de la branche et dans l'entreprise. Au niveau sectoriel, les négociations collectives assurent un niveau de rémunération élevé ainsi qu'une faible dispersion des revenus. Dans l'entreprise, la présence au sein du conseil de surveillance des représentants de salariés élus disposant d'une forte autorité et, au niveau de l'établissement, de comités jouissant d'un véritable pouvoir de codétermination, encouragent les salariés à s'investir dans leur entreprise alors que le capital humain spécifique qu'ils ont acquis au cours de leur formation professionnelle est sécurisé. En cas de chômage, le système de protection sociale généreux prend le relais en octroyant aux salariés qualifiés des indemnités élevées.

Le système d'éducation et de formation professionnelle capable de former les salariés à des qualifications spécifiques se caractérise ainsi par sa complémentarité avec le marché du travail rigide et peu concurrentiel. En retour, la présence des salariés dans les organes de direction limite la possibilité de respecter à la lettre les exigences des investisseurs institutionnels et les contraintes de bénéfices à court terme. Selon les canons de l'approche partenariale de la gouvernance, l'entreprise allemande est un système contractuel coopératif où interagissent différents partenaires aux intérêts divergents. Le management de la firme ne tient pas compte exclusivement de ses actionnaires, comme le conçoit la théorie de l'agence, mais plus largement les différents partenaires impliqués dans le bon fonctionnement de l'entreprise et le processus de création de richesses.

Le système de financement et de propriété, ainsi que les relations professionnelles, sont également reliés à la structure interne des entreprises. La stabilité procurée par le système financier et la spécificité du capital humain permettent à la direction, peu exposée au risque d'OPA hostile et de débauchage brutal, de s'engager dans des stratégies industrielles de long terme, parfois délicates. D'autant plus que les managers sont soucieux de piloter à bien l'entreprise qui les a pour la plupart formés tout au long de leur carrière.

### **2.2.2. Avantages comparatifs institutionnels**

Comme nous l'avons rappelé, une des hypothèses fortes de l'approche des variétés des capitalismes, initialement développée dans l'approche en terme de système d'innovation, est que la structure institutionnelle d'une nation, comprise comme une combinaison d'institutions

complémentaires, conditionne les choix de spécialisation des entreprises industrielles domestiques et le processus d'innovation. Les institutions définissent des incitations à investir dans certains types d'actifs à l'origine d'avantages de compétitivité dans des activités particulières. (Amable, Barré et Boyer [1997], Hall et Soskice [2001], Amable [2005])

Les développements qui précèdent ont montré que le système de formation professionnelle, structuré autour de la coopération entre syndicats et patronat, est à l'origine de la définition de compétences adaptées au besoin des entreprises. Ce haut degré de spécificité du capital humain, combiné à un système de financement fondée sur une forte proximité entre banques et entreprises n'exhibant aucune tendance au court-termisme, a permis aux entreprises industrielles allemandes de construire leur compétitivité **dans des secteurs d'activité où la diffusion de la technologie et la compétence des salariés sont des éléments clés**. (Amable [2005 p253]) L'industrie allemande s'est ainsi spécialisée dans la production de **biens à haute valeur ajoutée et à fort contenu technologique** comme l'industrie des biens d'équipement, l'électronique, l'automobile de haut de gamme et la chimie spécialisée. Le niveau élevé des salaires est compensé par une compétitivité construite autour des paramètres hors coût (délai de livraison, services après vente...) et la qualité. Les biens estampillés du label « *Made in Germany* », bien qu'ils soient généralement plus chers que la concurrence, jouissent d'une excellente image de marque, synonyme de fiabilité.

Par ailleurs, la structure du capitalisme rhénan favorise également **l'innovation incrémentale**. Le système de relations professionnelles hautement coordonné et la structure interne des entreprises caractérisée par un processus de prise de décisions consensuel fournissent aux salariés les garanties nécessaires pour qu'ils coopèrent et suggèrent des modifications de produits ou de procédés. Le système de formation professionnelle génère des niveaux de qualification élevés et des compétences spécifiques. Enfin, la promiscuité entre banque et industrie en préservant les entreprises des OPA hostiles et des contraintes de rentabilité à court terme, encourage les entreprises à stabiliser leur main d'œuvre ainsi que de développer des relations propices à l'innovation incrémentale. (Hall et Soskice [2001]) A contrario, la capacité des entreprises allemandes à générer de l'innovation radicale est limitée dans la mesure où elle nécessite beaucoup plus de réactivité que n'en procure la structure institutionnelle allemande.



Deux attributs doivent marquer les esprits. Premièrement, « tout est fait », et à tous les niveaux (au niveau de l'établissement, des organes de direction, de la branche...), pour que lorsqu'une décision doit être prise, elle soit le fruit d'un processus aboutissant au consensus. Deuxièmement, l'horizon temporel implicite est de long terme. Financiers, patrons et salariés partagent ainsi la même préférence pour la sécurité des engagements et la stabilité.

\*\*\*

A partir des concepts développés par la VOC, nous venons d'examiner les principales caractéristiques du modèle allemand. Pour ce faire, nous avons sélectionné trois domaines institutionnels, décrit leur logique intrinsèque, leurs complémentarités et les avantages, ou ressources institutionnelles, qu'ils ont procurés aux entreprises industrielles allemandes. Dans notre thèse, nous examinerons les changements qu'ils subissent, leur détérioration et les orientations qu'ils prennent.

### **3. Questions de recherche : le plan et la méthodologie**

Les questions qui animent notre thèse s'organisent autour de trois axes de recherche :

- (1) La localisation des sources de tension à l'origine des difficultés rencontrées à partir des années 1990.
- (2) L'évaluation de leurs conséquences sur les domaines institutionnels sélectionnés et sur la cohérence du modèle. Comment ont réagi les complémentarités institutionnelles et les avantages comparatifs dont elles étaient à l'origine ?
- (3) L'estimation de l'impact des évolutions intrinsèques à chaque domaine et des complémentarités institutionnelles sur le modèle de spécialisation et d'organisation des entreprises industrielles.

#### **3.1. Le plan de la thèse**

Dans notre premier chapitre, nous exposerons les principaux chocs qu'a rencontrés l'Allemagne, à savoir l'implémentation des conditions d'existence de la finance de marché et la réunification. Ces deux vecteurs de tension ne sont pas exclusifs si bien qu'au cours de

notre raisonnement, nous les compléterons par ceux qui sont spécifiques à chacun des domaines étudiés.

Nous organiserons ensuite notre thèse en trois parties.

Dans la première, intitulée « *la relation banque industrie et l'évolution de la corporate governance* », nous focaliserons notre attention sur la structure du système bancaire allemand et la réaction des établissements financiers à la globalisation financière et l'intégration européenne. Nous verrons que les mutations de l'environnement institutionnel vont profondément impacter la nature des relations entre banques et industrie (Chapitre deux). Dans le chapitre trois, nous jaugerons de l'état du développement des marchés boursiers. Nous constaterons alors une pénétration modérée des mécanismes de type marchand en Allemagne. Le changement principal porte sur le fait que ces vingt dernières années sont caractérisées par une profonde évolution de la structure de propriété des sociétés cotées, matérialisée par une forte institutionnalisation de l'actionnariat.

Dans la seconde partie intitulée « *relations professionnelles et structure interne des entreprises* », nous nous consacrerons à étudier, comme le titre l'indique, les principales évolutions du système de relations professionnelles (chapitre quatre). Nous démontrons que le système est clairement sous pression et qu'une partie sans cesse croissante de la population salariée se retrouve à la marge des mécanismes traditionnels de régulation. Nous soutiendrons l'hypothèse de la pérennité du système de relations professionnelles dans l'industrie ouest-allemande en contrepartie d'une décentralisation accrue des négociations au niveau de l'établissement et d'une plus grande hétérogénéité des conditions de travail et de salaire. Le cinquième chapitre consacré à la structure interne des entreprises s'attachera à estimer l'impact de l'accroissement de l'influence des investisseurs institutionnels allemands et étrangers sur la structure des organes de direction, le modèle de reproduction et de désignation des dirigeants, et le réseau de patrons et d'administrateurs.

Dans notre troisième partie « *Comportements, stratégies et spécialisation internationale* », nous analyserons la réaction des grands groupes industriels aux évolutions rencontrées dans les trois domaines institutionnels que nous aurons précédemment étudié ? Les chapitres six et sept constituent ainsi comme le test de validité et le terrain d'épreuve qui nous permettra de mesurer l'impact des chocs sur la cohérence systémique du modèle et les avantages

comparatifs. Dans un premier temps, nous regarderons dans quelle mesure les fleurons du capitalisme allemand se sont adaptés à la contrainte actionnariale, ainsi que l'impact de cette dernière sur leur structure et leur stratégie industrielle. (Chapitre six) Enfin, nous concentrerons notre analyse sur l'impact de l'évolution institutionnelle sur le modèle de spécialisation de l'industrie exportatrice allemande (chapitre sept). Nous apporterons des éléments de réponse à un paradoxe apparent qui peut se résumer comme suit : comment comprendre la permanence des trajectoires au sein de formes institutionnelles en évolution ?

### **3.2. Les matériaux et la méthodologie**

Notre analyse s'articule sur deux étages : le macro-institutionnel, essentiellement au niveau national, et le jeu d'acteurs (entreprises industrielles cotées, banques, compagnies d'assurance).

Au niveau macro, les données financières, du marché du travail, du commerce et de la spécialisation sont extraites de bases de données de grandes institutions ou organisations internationales - OCDE, Eurostat, FMI... -, allemandes – BaFin, l'institut allemand de statistiques (Destatis), la Deutsche Bundesbank, l'agence pour l'emploi ... - ou d'organisations spécialisées lorsque la problématique nécessite un haut degré d'expertise (CEPII pour le commerce...). Nous nous attacherons à comparer les données de l'Allemagne à celles de ses principaux partenaires ou concurrents commerciaux : les Etats-Unis et le Royaume-Uni, considérés comme représentants des économies de marché libérales, la France et le Japon, étant de leurs cotés représentatifs des économies de marché coordonnées. Toutefois, notre thèse n'est pas une analyse comparative des trajectoires de différents types de capitalismes, mais l'étude de la trajectoire d'une forme spécifique confrontée, dans une certaine mesure, à des chocs communs à l'ensemble des pays européens.

Au niveau des acteurs, notre source principale de données se résume principalement aux rapports d'activités annuels des firmes, les communiqués et les présentations disponibles sur leur site Internet dédiés aux investisseurs financiers. Nous avons étudié le cas d'une cinquantaine de sociétés cotées sur la période 1998-2007. Pour chacune d'entre elles, nous avons extrait du bilan, du compte résultat et des notes annexées les données qui nous avons estimées utiles pour nos recherches. Selon les années et les sociétés, les rapports d'activités

sont de qualité très inégale et à mesure où nous remontons dans le temps, leur exhaustivité se dégrade. Nous avons donc contacté au cas par cas les responsables des « Service Actionnaires » afin qu'ils nous procurent dans la mesure du possible les données manquantes. Pour reconstituer l'histoire de chaque société et contextualiser les données, nous avons consulté les archives du journal économique « Les Echos » de 1990 à aujourd'hui<sup>17</sup>.

Quelque soit le niveau d'analyse, nous avons retraité modestement les données et exploité les concepts de base de la statistique descriptive.

---

<sup>17</sup> Peut être qu'un détail, l'auteur de cette thèse ne parle ni ne lit un mot d'allemand.

## **Chapitre Un**

### **Chocs et facteurs de pression**

Il y a encore vingt ans, le modèle social allemand était la principale référence économique des pays d'Europe continentale. Plus performant économiquement, plus juste socialement, l'une des originalités les plus marquantes de l'Allemagne d'après guerre aura été d'avoir promu une forme de capitalisme privilégiant les relations de long terme et le consensus. Les intérêts souvent antagoniques du capital et du travail ont trouvé dans les institutions domestiques les ressources nécessaires pour être réconciliés. Telle était l'idée d'une économie sociale de marché conciliant les intérêts des principales parties prenantes de l'entreprise. Du côté du système de financement, le modèle rhénan s'est caractérisé par une forte promiscuité entre le secteur bancaire et l'industrie, faite de relations durables et de confiance entre les entreprises industrielles et leur banque maison (« *Hausbank* »). Outre l'attribution de prêts, les établissements bancaires jouaient un rôle actif dans la gouvernance des sociétés cotées. Dans certaines, elles détenaient des blocs d'actions et siégeaient dans les conseils de surveillance.

On retrouvait cette même préférence pour le consensus et le long terme du côté des relations professionnelles. Les entrepreneurs ont concédé à leurs salariés un modèle d'emploi à long terme favorisant l'acquisition de compétences spécifiques et une forte mobilité dans l'entreprise. Cette stabilité de l'emploi est allée de pair avec la volonté des dirigeants d'engager leur entreprise dans des stratégies de long terme et la production de biens qui nécessitent du temps, de la coopération et un haut niveau de compétences techniques. Entre eux, ces trois domaines institutionnels - relations professionnelles, système de financement et de propriété et structure interne - ont exhibé de fortes complémentarités, se renforçant ainsi les uns et les autres dans leur fonctionnement. Ce modèle a montré un fonctionnement sans faille jusqu'à la fin de la décennie 1980 : faible taux de chômage, hauts salaires, faiblesse des inégalités, croissance du PIB robuste, force de frappe à l'export...

Au début des années 2000, le contexte a profondément évolué. Sur fond de stagnation, l'économie sociale de marché est dénoncée, critiquée, voire contestée pour ses rigidités et son inadéquation aux nouvelles conditions économiques. Le chômage est monté en flèche et les

inégalités croissent. Quels chocs peuvent expliquer les difficultés du modèle à générer des performances comparables à celles des années 1970 et 1980 ? L'objectif de ce premier chapitre est d'apporter une réponse partielle à cette question.

La **réunification** tout d'abord. En 1990, la RFA a absorbé une ancienne économie planifiée totalement exsangue et l'effort financier que la réunification a exigé a ébranlé l'économie ouest-allemande. Près de vingt ans plus tard, la transformation ultra-rapide des structures de l'ex-RDA pèse encore lourdement dans les comptes. La **financiarisation de l'économie** d'autre part. Avec en toile de fond la globalisation financière et le processus d'intégration européenne, les autorités publiques se sont engagées dans la réforme afin de légiférer les conditions d'implémentation de la finance de marché et des investisseurs institutionnels. D'autres phénomènes sont également à l'œuvre : l'introduction de l'euro, le pacte de stabilité et de croissance, l'élargissement de l'Europe à l'Est ou la concurrence des pays émergents à faibles coûts de main d'œuvre... Pour autant, nous focaliserons dans ce premier chapitre notre attention sur l'implémentation des conditions de la montée en puissance de la finance de marché et la réunification allemande. Naturellement, le choix n'est pas neutre car tous deux vont profondément impacter deux piliers du capitalisme rhénan, la relation banque industrie pour le premier et le système de relations professionnelles pour le second.

## **1. Les conditions de la montée en puissance de la finance**

Le premier des deux principaux chocs auxquels a été confrontés l'économie allemande consiste en la montée en puissance de la finance de marché. Trois facteurs ont favorisé son émergence : la globalisation financière (1.1), phénomène externe, la résolution des autorités européennes d'unifier les marchés de capitaux des pays membres (1.2) et, en Allemagne, la volonté réformatrice des autorités politiques (1.3).

### **1.1. Un mouvement de fond : la globalisation financière**

Jusqu'au milieu des années 1970 aux Etats-Unis et le début des années 1980 pour les autres pays développés, les systèmes financiers domestiques sont marqués par une forte présence des Etats et la prédominance de l'intermédiation bancaire dans le financement de l'économie. Les marchés financiers sont soumis à de lourdes contraintes réglementaires : encadrement de crédit, contrôle des changes, cloisonnement des activités... La suspension de la convertibilité

du \$ en or décidée par Nixon le seize août 1971 et le flottement des monnaies ouvrent une nouvelle ère dans laquelle la physionomie de l'architecture financière internationale va être profondément bouleversée. Au tournant des années 1980 s'opère un processus de libéralisation et d'intégration des marchés de capitaux. Bien entendu, ces tendances ne se présentent pas de manière uniforme dans chaque pays, et de fortes disparités demeurent. (Boubel et Pansard [2004]) En outre, avec la globalisation de la finance de nouveaux acteurs globaux s'affirment, les investisseurs institutionnels. La structure de l'actionnariat des sociétés cotées va être significativement modifiée et de nouveaux principes de gestion et de gouvernance véhiculés.

### **1.1.1. Les origines du phénomène**

L'internationalisation contemporaine des marchés financiers n'est pas sans précédent. Déjà au dix-neuvième siècle, les européens avaient financé massivement de nombreux pays à fort potentiel de développement (Amérique du Nord, Latine, Asie), de nouveaux secteurs d'activités et des infrastructures (chemins de fer, canaux de Suez et de Panama...). Les capitaux privés circulaient aisément. Peu d'entraves subsistaient. Mais l'internationalisation des marchés de capitaux n'a pas été un processus linéaire. Le protectionnisme de la première guerre mondiale, puis des années 1930, va être confirmé, en 1944, par les choix opérés lors de la conférence de Bretton Wood. L'accord marque une rupture très nette avec la période précédente. Compartitionnés, réglementés et marginalisés, l'influence des marchés financiers internationaux va se désagréger sous le coup de la généralisation du contrôle des changes et des mouvements de capitaux. En 1973, le système de change fixe éclate et le passage aux changes flottants fait naître un environnement international plus instable.

Pour financer son déficit public en constante augmentation dans les années 1970, le gouvernement américain va prendre une décision décisive en cherchant à attirer l'épargne étrangère. Au début des années 1980, il va autoriser les investisseurs étrangers à détenir une part importante de la dette publique américaine. Les gouvernements européens vont par la suite emboîter le pas et ouvrir leurs marchés de titres publics à l'épargne étrangère. Les années 1980 marquent le passage d'un financement intermédié de l'économie par les banques à un système de financement direct où les marchés financiers deviennent les acteurs centraux. Ces bouleversements sont synthétisés par la règle des « 3D » (déréglementation,

décloisonnement et désintermédiation). (Juvin [2004]) De nouveau « super-acteurs » vont ainsi pouvoir émerger.

#### **1.1.1.1. La déréglementation, le decloisonnement et la désintermédiation**

A partir de la seconde moitié des années 1970, les marchés financiers vont subir des bouleversements institutionnels considérables. Le phénomène de déréglementation a historiquement débuté aux États-Unis puis au Royaume-Uni avant de gagner le reste du monde à des degrés divers. Les pouvoirs publics ont engagé la dérégulation de leur système financier en levant une multitude de contraintes administratives et réglementaires qui régissaient les mouvements financiers et monétaires. Les tarifs et les taux d'intérêt ont été progressivement libéralisés, le contrôle des changes et l'encadrement du crédit abandonnés.

Longtemps affaires d'Etat, les marchés se sont ouverts aux opérateurs privés. Avec l'instabilité des changes flexibles et la volatilité des taux d'intérêt, de nouveaux besoins et de nouveaux risques sont apparus, générant une puissante impulsion au développement des marchés des produits dérivés et à l'innovation financière. De nouveaux produits allaient permettre d'une part de « circuler » facilement d'un compartiment à un autre et d'une devise à une autre, et d'autre part de se couvrir contre les risques. Les autorités publiques se sont également attachées à supprimer progressivement les barrières techniques et réglementaires qui compartimentaient les produits financiers et les acteurs. Ce decloisonnement a tant consisté à faire exploser les compartiments existant à l'intérieur de chaque place, que les barrières externes en permettant aux opérateurs étrangers d'intervenir sur les marchés domestiques.

Aujourd'hui, un investisseur est libre d'accéder à l'ensemble des compartiments sur n'importe quel marché en passant d'un titre à un autre, d'une monnaie à une autre ou d'un dérivé à un autre. Enfin, la désintermédiation a pour origine la volonté des banques de soulager leur bilan des créances douteuses accumulées suite à la crise de l'endettement des pays en voie de développement. Elles se sont ainsi engagées dans une politique active de hors bilan et de tritisation de leurs créances en produits financiers qu'elles ont revendu par la suite à des institutionnels ou à des investisseurs individuels<sup>18</sup>. Comme le souligne Bourguinat [1999],

---

<sup>18</sup> Dans la crise des subprimes, la titrisation a été une véritable courroie de transmission de la crise. De nombreux actifs à risque ont été découpés en tranches fines, chacune affectée d'un niveau de risque croissant, puis transférés sous une forme structurée à des investisseurs tiers.



*« l'intégration financière, marquée par les 3D, est caractérisée par le respect de la règle de l'unité de temps (fonctionnement en continu 24H/24) et l'unité de lieu et abouti bien à un véritable méga marché mondial. Les anciens marchés spécifiques (bourse, change, options...) deviennent des compartiments du marché global, rendus capillaires et interdépendants. »*

#### **1.1.1.2.L'émergence de nouveaux acteurs globaux**

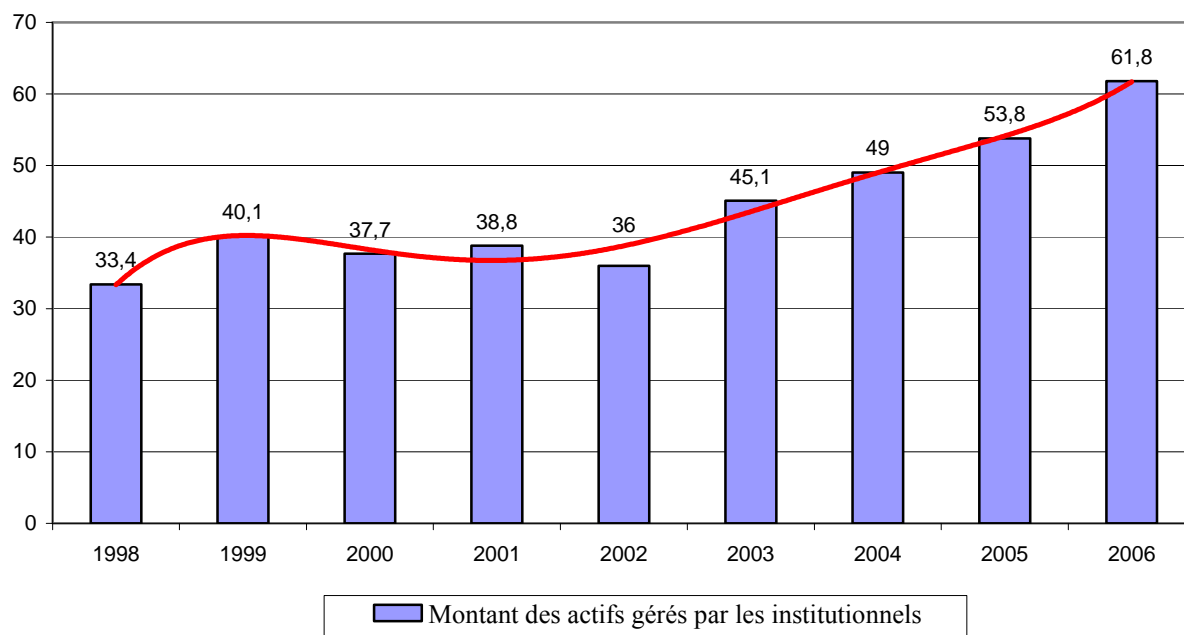
L'institutionnalisation de l'épargne et la montée en puissance des investisseurs institutionnels est un phénomène également décisif pour comprendre les mutations du capitalisme contemporain. L'adoption en 1974 de ERISA (« *Employment Retirement Income Security Act* »), loi qui impose un certain nombre de contraintes pour garantir les retraites en assurant le transfert et la sécurité des droits acquis, a dopé la création des fonds de pension, croissance vite relayée par le développement des organismes de placements collectifs. (Aglietta et Rebérioux [2004]) Les investisseurs institutionnels sont symptomatiques de l'intermédiation croissante d'une épargne que les ménages gèrent de moins en moins directement, préférant la confier à des gestionnaires professionnels disposant de moyens importants. (Pérez [2003]) A l'origine, le phénomène est localisé aux Etats-Unis. Mais dans les années 1980, la formidable expansion des marchés financiers va considérablement accroître le poids des compagnies d'assurances, des fonds de pension et des OPCVM dans tous les pays développés, notamment en Europe continentale. Les investisseurs nord-américains et britanniques vont diversifier de plus en plus leurs portefeuilles d'actifs à l'international afin d'en réduire les risques alors que les gouvernements européens vont s'attacher à soutenir l'essor de leurs investisseurs institutionnels domestiques<sup>19</sup>.

En moins de deux décennies, les « zin-zin » vont devenir les acteurs prépondérants du système financier mondial. Malgré les crises récurrentes, le montant des actifs qu'ils gèrent ne cesse de croître. Selon l'IFSL [2007], la somme des actifs gérés a presque doublé sur la période 1998-2006 pour atteindre 61,8 T\$ en 2006<sup>20</sup>. (Graphique n°1-1)

---

<sup>19</sup> En 1993, 7,7% des actifs gérés par les vingt-cinq plus grands fonds de pension américains étaient détenus à l'étranger en 1993. En 2000, le pourcentage était de 17,5% alors que les montants gérés ont fortement crû. (Goyer [2007])

<sup>20</sup> Nous retiendrons l'étalon développé par Morin [2006], le téradollar (T\$), c'est dire le millier de milliards de \$.

**Graphique n°1-1: Actifs gérés par les institutionnels (en T\$)**

Sources : International Financial Services London (IFSL).

En 2006, plus de la moitié des actifs mondiaux (32,32 T\$) était gérée par des institutionnels américains. Suivaient le Royaume-Uni (4,94 T\$), le Japon (4,22 T\$), la France (3,76 T\$) et l'Allemagne (2,02 T\$). (Tableau n°1-1) Lorsqu'on décompose les sommes entre les différentes catégories d'institutionnels, les fonds de pension arrivent en tête avec 22,6 T\$ gérés dans le monde en 2006. Dans les pays anglo-saxons, ils sont beaucoup plus développés du fait de l'adoption de longue date de systèmes de retraite par capitalisation. Le montant cumulé des actifs britanniques (1,68 T\$) et américains (15,89 T\$) représente environ 78% du total des actifs mondiaux gérés par les fonds de pension. Dans les pays d'Europe continentale, le système de retraite par répartition reste prépondérant bien que les gouvernements cherchent depuis quelques années à mettre en place un mode de financement complémentaire des dépenses de retraite fondé sur la capitalisation. Mais les fonds de pension y sont encore marginaux. Ainsi, le montant des actifs gérés par les fonds allemands (0,11 T\$) ou français (0,13 T\$) représente moins de 10% de celui des fonds britanniques. En seconde position, on retrouve les mutual funds ou OPCVM avec près de 21,8 T\$ d'actifs gérés en 2006. Les Etats-Unis occupent également la première place avec 10,41 T\$, soit près de la moitié des actifs mondiaux. En Europe, la première place est occupée par le Luxembourg, puis la France (1,77

T\$) suivie du Royaume-Uni (0,79 T\$)<sup>21</sup>. En troisième position, les compagnies d'assurance ont géré pour 17,4 T\$ d'actifs en 2006. Les Etats-Unis occupent la toujours la première place avec six T\$, suivis par le Japon (2,49 T\$), le Royaume-Uni (2,47 T\$), la France (1,86 T\$) et l'Allemagne (1,57 T\$). Nous retiendrons que le montant total des actifs gérés par les investisseurs allemands (2,027 T\$) est nettement moindre que deux de ses principaux partenaires, la France (3,765 T\$) et le Royaume-Uni (4,942 T\$).

**Tableau n°1-1 : Montant des actifs gérés par type d'institutionnel en 2006 (En T\$)**

	Fonds de pension	Assurance	Mutual funds	Total
<b>Etats-Unis</b>	15,893	6,012	10,414	32,319
<b>Japon</b>	1,160	2,490	0,579	4,229
<b>Royaume-Uni</b>	1,686	2,469	0,787	4,942
<b>France</b>	0,133	1,863	1,769	3,765
<b>Allemagne</b>	0,116	1,571	0,340	2,027
<b>Pays Bas</b>	0,827	0,428	0,109	1,364
<b>Suisse</b>	0,459	0,368	0,160	0,985
<b>Autres</b>	2,376	2,190	7,607	12,174
<b>Total</b>	<b>22,648</b>	<b>17,392</b>	<b>21,765</b>	<b>61,804</b>

Sources : International Financial Services London (IFSL).

### **1.1.2. Les incidences du phénomène de globalisation financière**

Le développement spectaculaire de la finance de marché est couramment présenté comme une source de progrès. La libre circulation de capitaux a amélioré l'allocation des ressources dans la mesure où elle facilite les ajustements entre capacité et besoin de financement. L'existence de marchés profonds et liquides aurait également favorisé une meilleure répartition des risques grâce aux stratégies de diversification et les opportunités offertes par les marchés dérivés. (Plihon [2005]) Mais la finance contemporaine est instable et porteuse de risques. Les investisseurs institutionnels véhiculent également une norme de gestion, la valeur actionnariale, qui astreint les entreprises aux exigences de rentabilité des marchés boursiers.

#### **1.1.2.1. Instabilité, spéculation et risque systémique**

L'histoire du capitalisme est agrémentée de crises financières. Mais depuis la fin du système de Bretton Woods en 1971, les crises de change, les crises bancaires, les crises de la dette

---

<sup>21</sup> La place particulière du Duché luxembourgeois se justifie en partie par les avantages fiscaux et la réglementation stricte concernant le secret bancaire qui incitent à s'y domicilier. (Boubel et Pansard [2004])

souveraine et les crises boursières se sont succédées : crise de la dette des pays émergents de 1982, krak boursier de 1987, crise mexicaine (1994-1995), crise asiatique (1997), crise russe (1998), crise argentine (1998-2001), effondrement du Nasdaq aggravé par de graves scandales financiers (2001-2002), crise des subprimes (2007-2008)... La globalisation financière intensifie l'interdépendance des marchés et accroît le risque de contagion entre les différentes places mondiales et leurs différents compartiments. Une crise locale, via le risque systémique, peut se propager et se transformer en crise globale. Par ailleurs, la spéculation, nécessaire pour les opérations de couverture, peut s'avérer profondément déstabilisante. Dans certaines crises de change, elle a joué un rôle incontestable comme pour la sortie de la livre du Système Monétaire Européen (SME) en 1992, la dévaluation du peso mexicain en 1994 ou la crise des monnaies asiatiques en 1997 et du rouble en 1998... (Giraud [2002]) Avec la libéralisation et la dérégulation de nombreux marchés, elle concerne également de nombreux autres produits comme les matières premières et les matières agricoles. L'escalade des prix des produits alimentaires - à l'origine des « émeutes de la faim » constatées en 2008 dans de nombreux pays pauvres (Egypte, Côte-d'Ivoire, Haïti, Mexique...) - a été aggravée par la spéculation boursière. Nombreux sont ceux qui accusent les fonds spéculatifs, échaudés par la crise des subprimes, de s'être rabattus sur les marchés du riz, du maïs et du blé<sup>22</sup>.

#### **1.1.2.2. Le retour des actionnaires et principe de la valeur actionnariale**

Une seconde conséquence de la montée en puissance conjointe de la finance et des investisseurs institutionnels concerne les entreprises cotées, la structure de leur actionnariat et leur comportement stratégique. Autrefois détenu par des épargnants individuels peu soucieux de la gestion des entreprises investies, le capital des sociétés cotées est aujourd'hui dans les mains d'investisseurs institutionnels professionnels. Ce changement de la relation entre l'entreprise et ses actionnaires n'est pas sans effet sur le fonctionnement des firmes dans la mesure où la gestion des dirigeants est surveillée de manière plus étroite. (Boubel et Pansard [2004]) Tant la gouvernance de ces entreprises que les orientations stratégiques sont profondément impactées. S'agissant de la gouvernance, les investisseurs font pression sur la direction pour accroître la transparence, respecter l'équité de traitement des actionnaires selon

---

<sup>22</sup> Les ventes à découvert consistant à emprunter des titres avec l'espoir de pouvoir les revendre lorsque leur cours aura baissé, a été également un mécanisme de spéculation qui a aggravé la chute des cours boursiers dans le cadre de la crise des subprimes.

principe « une action = une voix », moderniser la composition du conseil d'administration avec la nomination d'administrateurs indépendants et supprimer les mesures anti-OPA. Ils sont en revanche favorables à ce que la rémunération des dirigeants intègre des plans de stocks options. Ces principes font l'objet d'une codification dans une série de rapports produits par des organisations patronales (ex : rapport Cadbury en Grande-Bretagne en 1992, rapports Vienot en 1995 et 1999 ou Bouton en 2002 pour la France...) des organisations internationales (ex : « Principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE »...) ou des commissions chapotées par les pouvoirs publics (ex : Commission Cromme en Allemagne...).

Les investisseurs institutionnels sont également à l'origine de la promotion du principe de la « valeur actionnariale » selon laquelle les actionnaires sont perçus comme les propriétaires exclusifs de l'entreprise dans l'intérêt desquels elle doit être pilotée. La direction se voit ainsi assigner comme objectif premier de créer de la valeur pour l'actionnaire. Dans la pratique, la valeur actionnariale se traduit par des normes de gestion qui contraignent les entreprises à infléchir leurs choix stratégiques et modifier leurs structures pour accroître la rentabilité des fonds propres. Terminées les stratégies de diversification du portefeuille d'activités. Les entreprises sont appelées à se restructurer et se concentrer sur leurs compétences centrales. Les activités secondaires sont abandonnées ou externalisées. Les directions sont poussées à privilégier le court terme et les logiques financières prennent le pas sur les logiques industrielles. (Aglietta et Rebérioux [2004]) Dans la mesure où les critères de rentabilité exigés sont difficilement tenables sur le long terme, les managers peuvent être incités à adopter des comportements déviants et manipuler l'information financière tels que l'ont révélé les scandales Enron ou WorldCom. Pour Lordon [2000], le principe de valeur actionnariale opère également un transfert du risque de l'activité des actionnaires vers les salariés. Créanciers résiduels, les actionnaires se transforment, par la grâce du principe de création de valeur pour l'actionnaire, en des créanciers protégés du risque qu'ils sont censés à l'origine devoir supporter. (Aglietta et Rebérioux [2004])

## **1.2. La construction européenne comme vecteur de financiarisation**

La montée en puissance de la finance de marché n'est ni un phénomène naturel, ni céleste. **Elle procède de la détermination du politique à réformer les cadres législatifs.** En Europe, la Commission Européenne a joué à cet égard un rôle décisif dans la propagation des marchés

financiers. Dès les origines de la construction européenne, les pays fondateurs de la CEE se donnèrent pour objectif de bâtir un marché unique ouvert à l'ensemble des individus de l'espace européen. Il s'agissait alors – selon le traité de Rome signé en 1957 - de promouvoir la libre circulation des biens, des services, des hommes et des capitaux. La concurrence stimulerait l'innovation, la baisse des prix et le développement de nouveaux produits et services. La création d'un marché financier intégré, profond et liquide réduirait également le coût du crédit pour les ménages, les entreprises et les emprunteurs. Dans la pratique, la construction d'un tel marché s'est révélée être une tâche complexe à mener, chaque pays disposant d'une législation et de traditions nationales solides qu'il est difficile à combiner. Toutefois, les autorités européennes se sont employées à définir des règles communes, qui une fois adjointes aux législations nationales, prévalent sur elles.

### **1.2.1. L'impulsion de l'acte unique**

Les premières avancées tangibles en matière d'intégration financière datent de la ratification de l'Acte Unique (1986). Il témoigne la volonté de la Commission de créer un marché unique à l'échelle européenne « *dans lequel la libre circulation des marchandises, des personnes, des services et des capitaux est assurée* » grâce à la suppression des barrières physiques, techniques, administratives et fiscales. Ce grand marché doit reposer dans un premier temps sur la libéralisation complète des mouvements de capitaux. Le vingt-quatre juin 1988, les Douze adoptent la directive sur la libéralisation des mouvements des capitaux (88/361/CEE) qui lève entre tous les États membres le contrôle des changes à partir du premier juillet 1990. Quelque soit sa nationalité, un agent économique a le droit de composer son patrimoine comme il le souhaite et le conserver où il le désire. Dans la mesure où les résistances sont multiples et que les pays membres sont réticents à abandonner leurs normes au profit de critères communs, la Commission adopte le principe de la « *reconnaissance mutuelle des législations nationales* ». L'institution s'emploiera dès lors à définir des standards minimums pour tous. En contre partie, chaque État membre acceptera dorénavant de reconnaître la réglementation bancaire et les techniques financières en vigueur dans les autres pays membres de l'Union. (Bonneau et Drummond [2005])

Un second pas important vers la constitution d'un marché financier unique est l'adoption le dix mai 1993 de la directive 93/22/CE sur les services d'investissement (DSI). Elle libéralise l'accès aux bourses de valeurs mobilières et aux marchés d'instruments financiers des États

membres pour toute « entreprise d'investissement » préalablement agréée par son pays d'origine. La directive pourvoit l'Europe d'un cadre réglementaire pour les opérations boursières : reconnaissance mutuelle des entreprises de services d'investissement par les différents Etats membres (dite « passeport européen »), reconnaissance du concept de marchés organisés et d'entreprises d'investissement, règles minimales de transparence sur les négociations effectuées, accès direct des banques aux Bourses... (Les Echos [25/11/92]) Le champ d'application, très complexe, couvre un grand nombre de services telles la réception, la transmission, l'exécution d'ordres et la gestion de portefeuille pour compte de tiers... Quant aux instruments couverts par la directive, ce sont les valeurs mobilières, les « parts » d'OPCVM, les produits dérivés (contrats à terme et options), les instruments du marché monétaire (titres de créances négociables) et certains produits interbancaires comme les options de gré à gré.

La directive DSI est complétée par deux autres, la directive 93/6/CEE relative à l'adéquation des fonds propres des entreprises d'investissement qui fixe les exigences en capital des uns et des autres au regard des risques de marché, et la directive 97/9/CEE relative au système d'indemnisation des investisseurs. L'harmonisation des législations nationales procèdera toujours selon ce triptyque. (Vauplane et Bornet [1998]) Une première directive libéralise les règles et les conditions d'accès à l'activité en définissant un ensemble de conditions minimales d'approbation de sorte que l'établissement de crédit ou l'entreprise d'investissement est ainsi libre d'exercer n'importe où son métier à la condition d'avoir obtenu préalablement l'agrément auprès des autorités compétentes de son état d'origine. Une seconde directive harmonise les règles prudentielles et régit la qualité et la composition des fonds propres. Une troisième directive prévoit enfin les conditions minimums d'indemnisation en cas de défaillance d'un établissement financier.

### **1.2.2. Les avancées cruciales du PASF (1999-2004)**

Malgré l'impulsion de l'acte unique, la Commission prend conscience que l'intégration financière de l'Union prend du retard et adopte en 1999 le Plan d'action pour les services financiers (PASF). Conçu au lendemain de l'introduction de l'euro, sa mission est de construire un véritable marché des services financiers unique, liquide et profond à l'horizon 2005. Les quarante-deux mesures que contient le plan sont destinées à démanteler les barrières intracommunautaires et à réduire les contraintes administratives faisant obstacle à

l'émergence d'un véritable marché européen, favoriser les opérations transfrontalières et harmoniser les réglementations en matière de valeurs mobilières, de services bancaires, d'assurance, de crédit hypothécaire, et de toute autre forme de transaction financière. Les mesures touchent tant les marchés de gros, pour les entreprises et les gestionnaires de capitaux, que ceux de détail pour les particuliers. Pour les services financiers concernant les marchés de gros, les directives constitutives du PASF s'attachent à introduire des règles communes en matière de marchés d'actions et produits dérivés, à élaborer des procédures communes facilitant la levée de capitaux sur toutes les places européennes et à harmoniser les règles comptables. Quant aux marchés de détail, l'effort réglementaire est axé sur l'amélioration de la transparence, les procédures de recours, les frais prélevés pour les virements transfrontaliers et la mise en place de garde-fous pour les transactions électroniques.

Les autorités européennes sont également conscientes que le retard dans l'harmonisation tient en partie au temps nécessaire à l'élaboration et à la rédaction des directives ou des règlements. Il faut à cela ajouter le délai entre la mise en chantier d'une directive et sa transposition dans les législations nationales. Pour simplifier et accélérer le processus d'adoption des textes, le processus Lamfalussy a été institué<sup>23</sup>. Une véritable réussite car en 2005, la quasi-totalité des mesures avait été adoptée et prête à être intégrée dans les différents droits nationaux. Dans cette sous-section, nous n'exposerons pas les quarante-deux directives du plan. Nous ne retiendrons que celles que nous estimons être les principales – la directive OPA, MIF, le règlement relatif aux normes comptables et la directive SE - dans la mesure où elles sont en mesure d'impacter profondément le modèle allemand et la stratégie des acteurs domestiques.

#### **1.2.2.1. La directive sur les offres publiques d'acquisition**

C'est non sans difficulté que la Commission est arrivée à établir, avec la directive du seize décembre 2003, des règles communes minimales en matière de déclenchement, de déroulement et de finalisation des opérations publiques d'achat et d'échange (OPA-OPE) sur les marchés réglementés européens. Depuis plus d'une décennie, le projet est en discussion et

---

<sup>23</sup> La Commission a opté pour une approche réglementaire en quatre étapes. Le niveau 1 correspond à l'élaboration du cadre réglementaire, le 2 à la définition des mesures techniques, le 3 à l'interprétation des textes européens par les Etats membres, et le 4 à la vérification par Bruxelles de la mise en conformité de chacun.



fait l'objet de nombreuses tractations. Une version du projet avait déjà été rejetée par le Parlement européen en juillet 2001, résultat d'un intense lobbying des députés européens allemands échaudés à l'époque par le rachat hostile de Mannesmann par Vodafone<sup>24</sup>. Les principaux arguments du refus germanique furent la protection insuffisante accordée aux salariés de la cible et la grande vulnérabilité de leurs entreprises face au risque d'OPA hostiles de groupes étrangers. En restreignant les moyens de défense des sociétés, la directive affecterait sensiblement leur faculté de lutter à armes égales contre un attaquant anglo-saxon. Autre risque non négligeable, la directive dans sa mouture de 2001 ne permettrait pas d'instaurer en Europe des conditions de jeu équitables. Les sociétés allemandes seraient encore défavorisées<sup>25</sup>.

En 2003, la Commission propose à nouveau un projet de directive dans un contexte d'harmonisation améliorée. Depuis l'échec de 2001, quelques directives importantes ont été adoptées : directive en matière de transparence boursière, directive sur les conditions d'accès à la cote, directive sur les informations que doivent délivrer au public les sociétés cotées... Le contexte international a également profondément évolué. Entre temps, les Etats-Unis ont connu l'affaire Enron puis le scandale de Worldcom qui conduisirent à l'adoption par le congrès et le sénat américain le vingt-cinq juillet 2002 de la loi Sarbanes-Oxley. La nouvelle mouture de la directive OPA aborde principalement trois points : le traitement des actionnaires minoritaires lors de l'opération, la transparence (condition de déclenchement de l'opération, information à transmettre aux actionnaires, rôle des autorités boursières...) et les règles de gouvernance en cas d'OPA hostile (marge de manœuvre de la direction, utilisation de poisons pills...). Sans trop de difficultés, les points relatifs à la transparence et à la protection des minoritaires ont été acceptés.

---

<sup>24</sup> La première proposition de directive concernant les offres publiques d'achat ou d'échange a été présentée par la Commission en janvier 1989 et abandonnée. Puis une seconde proposition a été présentée de nouveaux par la Commission en février 1996. Ce texte, modifié en 1997 et adopté par la Commission en 2000, a été proposé au vote du Parlement en juillet 2001. Le quatre juillet 2001, 273 députés européens s'opposent à la proposition de directive, 273 votent pour et vingt-deux s'abstiennent. Le texte est alors rejeté.

<sup>25</sup> Les autorités allemandes ne voyaient pas pourquoi elles auraient dû brider leurs directoires si les Golden shares continuaient d'exister dans d'autres États membres alors qu'elles les avaient prohibées avec la KonTraG en 1998. (Voir sur ce point le paragraphe 1.3.2.1 dans ce chapitre)

A contrario, la question de la gouvernance lors d'OPA hostile a été beaucoup plus conflictuelle tant les divergences de conceptions de l'entreprise et du rôle des parties prenantes sont profondes en Europe. On s'est retrouvé en présence de l'opposition traditionnelle entre deux grands type de systèmes de gouvernance d'entreprise : le modèle *shareholder* anglo-saxon et *stakeholder* rhénan. Dans le premier système, l'entreprise est saisie comme la propriété de ses actionnaires et c'est à eux de décider exclusivement du sort de l'offre. La direction n'a pas le droit d'intervenir selon le principe de neutralisation du management. Dans le second modèle, l'intérêt de l'entreprise prévaut. Il revient à la direction d'agir en conséquence afin de protéger l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes (actionnaires, salariés, créanciers...). Elle a légitimement le droit de défendre la « collectivité » face à une initiative externe sans obtenir l'approbation des actionnaires.

Dans un premier temps, la Commission a proposé un texte proche de la conception *shareholder*. L'article neuf pose le principe de neutralité du conseil d'administration (ou du directoire) de la société cible en restreignant temporairement le pouvoir des dirigeants lors d'une opération. Avant de s'engager dans des actions défensives - adoption de poisons pills, nouvelle émission d'actions... -, la direction doit obtenir l'autorisation de l'assemblée générale des actionnaires. Selon l'article, pendant l'opération, « *l'organe d'administration ou de direction de la société visée doit obtenir une autorisation préalable de l'assemblée générale des actionnaires à cet effet avant d'entreprendre toute action susceptible de faire échouer l'offre, à l'exception de la recherche d'autres offres, et en particulier avant d'entreprendre toute émission d'actions de nature à empêcher durablement l'offrant de prendre le contrôle de la société visée.* » L'article onze prévoit une série de dispositions de nature à neutraliser les restrictions à la prise de contrôle comme les droits de vote multiple, les pactes d'actionnaires ou les droits de nomination. « *Toutes les restrictions au transfert de titres prévues dans les statuts de la société visée sont inopposables à l'offrant pendant la période d'acceptation de l'offre.* » De tels instruments sont destinés à s'assurer de la stabilité du contrôle dans les sociétés. Les neutraliser durant la période de l'OPA consiste ni plus ni moins à rendre caduc des mesures de protection classiques contre le changement de propriétaires.

Sous la pression de l'Allemagne, des Pays-Bas et des pays scandinaves, les deux articles ont été rendus optionnels, appauvrissant ainsi leur portée obligatoire et l'ambition harmonisatrice de la directive. (Marechal et Pietrancosta [2005]) Selon l'article douze de la directive, il sera

de la responsabilité de chaque Etat membre de décider si les articles neuf et onze doivent être obligatoires ou non. Dans leurs lois de transpositions, le Royaume-Uni et l'Irlande les ont rendus obligatoires et l'Allemagne optionnels.

#### **1.2.2.2. La directive Marchés des Instruments Financiers**

La directive Marchés des Instruments Financiers (MIF) régit l'exécution des services d'investissement. Entrée en vigueur le premier novembre 2007, elle constitue un élément majeur du PASF. A terme, la directive devrait modifier radicalement le paysage boursier paneuropéen. Toutes les sociétés d'investissement et les établissements de crédit lorsqu'ils fournissent des services d'investissement - réception et transmission d'ordres, exécution d'ordres pour compte de tiers, conseil en investissement... - sont concernés, quels que soient la taille de l'établissement, les produits traités - valeurs mobilières, organismes de placement collectif, instruments financiers à terme... - ou les types de clientèle.

Elément central, la directive favorise un environnement plus concurrentiel entre les lieux d'exécution des ordres en permettant à des banques ou des plates-formes de négociation alternatives d'acheter ou vendre pour leurs clients des produits financiers via leurs propres systèmes. Euronext, la Deutsche Börse ou le London Stock Exchange perdent de fait leur monopole historique de cotation des entreprises domestiques. Les investisseurs pourront désormais choisir librement de passer leurs ordres sur d'autres plates formes de trading indépendantes qui se nomment Chi-X, Tradegate, Turquoise...

En parallèle, la directive impose également des règles de transparence strictes et renforce la protection des investisseurs. Pour cela, elle édicte de nombreuses exigences organisationnelles et règles de conduite. Les prescriptions sont vastes et extrêmement détaillées. La directive MIF défend en outre le principe de « meilleure exécution » (« *Best Execution* ») selon lequel les entreprises d'investissement doivent informer leurs clients sur leur stratégie puis exécuter les ordres sur la plateforme qui offre le meilleur prix.

#### **1.2.2.3. Le règlement relatif aux normes comptables internationales**

Le dix-neuf juillet 2002, la Commission a adopté le règlement CE 1606/2002 et prononcé l'applicabilité des normes comptables IAS/IFRS (« *International Accounting Standards* /

*International Financial Reporting Standard* ») au niveau européen. L'institution cherche ainsi à harmoniser les normes comptables de sorte que les établissements financiers et non financiers cotés fournissent une information financière homogène, transparente et comparable à l'échelle européenne. Quelque sept mille établissements sont concernés. A compter du premier janvier 2005, toutes les sociétés européennes cotées sur une bourse d'un Etat membre sont tenues d'établir leurs comptes consolidés conformément aux normes comptables IAS/IFRS<sup>26</sup>. Ce changement de doctrine comptable constitue une véritable révolution et remet en question les règles en vigueur dans plusieurs pays du Vieux Continent, dont l'Allemagne. La notion de juste valeur (« *fair value* ») doit se substituer au principe du coût historique et de prudence dans la valorisation des actifs et passifs<sup>27</sup>. Dans la méthode du coût historique, c'est-à-dire l'inscription au bilan du prix d'un bien à sa date d'acquisition, une entreprise doit tenir compte de toutes les moins-values potentielles et de tous les risques probables. Les plus-values potentielles ne sont pas comptabilisées. Avec les normes IAS/IFRS, le même bien est inscrit au bilan à sa valeur du jour, de revente ou de remplacement. Le principe de pertinence prend également le pas sur celui de prudence dans la mesure où les pertes possibles peuvent ne pas être prises en compte alors qu'il est autorisé d'enregistrer des profits potentiels même s'ils ne sont pas encore réalisés. La différence entre les deux référentiels est considérable et visible dans les pertes ou les profits des entreprises et, au bout du compte, dans l'évolution de leurs fonds propres. (Gay et Vidal [2007])

L'enjeu a été jugé majeur par les banques et les compagnies d'assurances européennes qui, dès le règlement de juillet 2002, se sont mobilisées au plus haut niveau pour lutter contre le projet. La pomme de discorde s'est focalisée sur la norme IAS 39 qui prévoyait de comptabiliser à leur valeur de marché les produits financiers, par nature volatiles. Lorsque les marchés financiers dévissent, la valorisation de marché pourrait introduire une forte instabilité de leur bilan, de leurs résultats et in fine de leurs fonds propres, dans la mesure où actifs et passifs sont régulièrement réévalués en fonction d'une valeur de marché elle-même fluctuante. Au final, la norme pourrait aggraver les crises<sup>28</sup>. Après une succession de

---

<sup>26</sup> Ces normes sont élaborées par une institution privée : l'« *International Accounting Standards Board* » (IASB, Comité des normes comptables internationales).

<sup>27</sup> La « *juste valeur* » est « *le montant pour lequel un actif pourrait être échangé, ou un passif éteint, entre parties bien informées, consentantes, et agissant dans des conditions de concurrence normale.* »

<sup>28</sup> La terrible volatilité des marchés à la fin de l'année 2008 confirme clairement les craintes qu'avaient formulées les banques.

propositions, de contre-propositions et de textes amendés, les établissements financiers ont obtenu gain de cause avec la suppression des quelques paragraphes contestés de la norme IAS 39. Plus fondamentalement, en ambitionnant d'améliorer la transparence et la qualité de l'information, la juste valeur exprime une vision particulière de l'entreprise en parfaite adéquation avec la doctrine de la valeur actionnariale (Aglietta et Rebérioux [2004]) Tout doit être su, conception de la comptabilité presque opposée à celles qu'usaient les entreprises allemandes. En période de forte activité, elles avaient l'habitude de déclarer peu de profit pour constituer des réserves en prévision des basses conjonctures. Les récessions étaient dépassées sans trop de heurts, les licenciements exploités en dernier recours. (Fabra [2004]) Avec les normes comptables IAS/IFRS, cette prudence est taxée de dissimulation.

#### **1.2.2.4. La société européenne**

L'idée d'une société européenne date des origines de la construction européenne. Mais la Commission a toujours rencontré de grandes difficultés pour faire aboutir le projet. Les divergences ont principalement porté sur le rôle à accorder aux représentants des salariés dans les organes de direction (conseil d'administration ou conseil de surveillance). L'Allemagne a toujours refusé toute autre forme de participation des salariés que la codétermination en s'opposant constamment à tout projet qui parviendrait directement ou indirectement à la remettre en cause. Elle a ainsi constamment récusé la création d'une société européenne de droit communautaire qui ne se rattacherait pas au régime juridique de l'Etat membre où est implantée son administration centrale, craignant en cela que de nombreuses sociétés allemandes contournent l'application de la codétermination en adoptant le modèle moniste. (Carpier et Dammann [2006]) A contrario, le Royaume-Uni s'est refusé à légaliser la codétermination dans son droit domestique. Après une longue et difficile période de gestation, le projet a abouti. La société européenne est officiellement entrée en vigueur le huit octobre 2004. Deux textes structurent son ossature juridique.

Le premier, le règlement 2157/2001/CE, inaugure la naissance d'une nouvelle personnalité juridique partout chez elle en Europe. Car en principe, la société européenne est libre de circuler et de s'établir dans n'importe quel pays de l'Union. Selon le premier considérant du règlement, sa fonction est de permettre aux entreprises « *dont l'activité n'est pas limitée à la satisfaction de besoins purement locaux [de] concevoir et entreprendre la réorganisation de leurs activités au niveau communautaire.* » Le compromis entre pays membres s'est obtenu

en contrepartie d'un droit communautaire minimaliste. Le législateur européen s'est limité à légiférer le problème du transfert de siège, les différents modes de constitutions de la société et son organisation interne<sup>29</sup>. Pour le reste, les principes de fonctionnement de la société sont empruntés à la législation sur les sociétés anonymes de l'Etat où elle siège<sup>30</sup>. Deux points doivent être soulignés. Premièrement, en aucun cas une société européenne ne peut être constituée *ex nihilo*. Seules les sociétés déjà existantes et ayant des implantations ou implantées elles-mêmes dans différents pays membres de l'Union peuvent se transformer en société européenne ou en créer une. (Lenoir [2006]) Deuxièmement, le règlement communautaire autorise la présence dans tous les pays, quelque soit leur droit domestique, la structure moniste (conseil d'administration) et la structure duale (directoire - conseil de surveillance). Néanmoins, les Etats membres ne sont pas contraints à réformer leur législation et légaliser pour les sociétés domestiques un système de gouvernance qu'ils ne connaissent pas. Ils doivent toutefois autoriser l'immatriculation sur leur territoire des sociétés européennes qui n'auraient pas adopté la structure de gouvernance conforme à leur droit national<sup>31</sup>.

---

<sup>29</sup> Il y a trois façons de créer une société européenne. La première est la fusion de sociétés anonymes relevant d'au moins deux états membres différents, soit sous forme de fusion absorption, la société absorbante devenant une société européenne, soit une fusion par constitution d'une nouvelle société. Le groupe d'assurance allemand Allianz SE, immatriculé le treize octobre 2006, a retenu la première méthode en absorbant sa filiale italienne Riunione Adriatica di Sicurtà s. p. a. (RAS) dont elle détenait à l'origine un peu plus de 55% du capital. La seconde « manière de faire » consiste en la constitution d'une société européenne holding ou d'une société européenne filiale. Dans ces deux cas, au moins deux des sociétés participantes doivent relever d'États membres différents ou avoir depuis deux ans au moins une filiale ou une succursale dans un autre État membre. La méthode « holding » est celle qu'a employée Porsche, devenue Porsche Holding SE. La troisième méthode consiste enfin en la transformation d'une société anonyme en société européenne. Il faut pour cela qu'elle ait au moins depuis deux ans une filiale relevant du droit d'un autre Etat membre. La transformation s'opère sans dissolution, ni création d'une nouvelle personne morale. C'est la méthode adoptée par BASF.

<sup>30</sup> Tels le montant du capital, le régime des actions et des obligations, l'immatriculation, le déroulement et l'organisation des assemblées générales des actionnaires, leur convocation, la responsabilité des dirigeants, la composition des organes et leurs prérogatives, l'établissement des comptes annuels, leur contrôle, leur publicité... À partir de soixante-dix articles, le règlement n'opère pas moins de soixante-cinq renvois au droit national et n'offre pas moins de trente-deux options laissées à la discrétion des États. (Lenoir [2006])

<sup>31</sup> Par exemple, le droit allemand ne reconnaît pas le système moniste pour les sociétés anonymes allemandes mais a introduit en 2004 le monisme pour la société européenne. À contrario, la Belgique, l'Italie et l'Espagne qui ne connaissent que le monisme ont introduit le dualisme précisément pour la SE.

Le second texte, la directive 2001/86/CE complète le statut de la société européenne en clarifiant les modalités d'information, de consultation et de participation des représentants du personnel. Les arbitrages de la commission vont dans le sens d'un affermissement des droits des salariés et rejoignent la dimension spécifique du modèle *stakeholder*. (Aglietta et Rebérioux [2004]) La négociation est véritablement la marque distinctive du volet social de la société européenne. La directive définit un protocole de négociation stricte entre la direction et les représentants salariés. Un groupe spécial de négociation (« GSN »), représentatif de la composition internationale de la main d'œuvre, doit être créé pour négocier avec la direction les formes de participations qui prévaudront dans la future entité. Les parties prenantes sont libres de définir les modalités de participations qu'ils souhaitent à la condition qu'il n'y ait pas de régression des droits acquis par les salariés en matière d'information, de consultation ou de participation. (Lenoir (2006))

Selon le principe de « Avant / Après », une société allemande qui adopterait le statut de société européenne ne pourrait pas abandonner la codétermination au profit d'un système moniste, moins avantageux pour les salariés<sup>32</sup>. La directive permet toutefois un assouplissement via la réduction des effectifs des organes de direction<sup>33</sup>. Mais quoiqu'il en soit, la composition paritaire est maintenue pour les sociétés de plus de deux mille salariés. La directive européenne va ainsi dans le sens du maintien du système allemand.

### **1.3.La volonté réformatrice des autorités allemandes**

Dans les années 1990, **les gouvernements des Chanceliers Kohl puis Schröder ont engagé l'Allemagne dans la réforme et la libéralisation de son système financier**. Une partie du travail législatif a consisté à transposer les directives européennes de sorte qu'aujourd'hui, l'essentiel de la réglementation applicable en Allemagne est issue des textes communautaires. Les gouvernements successifs ont également légiféré délibérément afin de moderniser la place allemande et accroître son attractivité à l'égard des investisseurs étrangers. Techniquement, la tâche paraît compliquée. Au tournant de la décennie 1980, le marché boursier allemand est

---

<sup>32</sup> A l'exception de la création d'une société européenne par fusion ou par holding si et seulement si elle est acceptée par les deux tiers du GSN représentant au moins les deux tiers de la main d'œuvre totale.

<sup>33</sup> Ainsi, si le conseil de surveillance d'Allianz SA était composé de vingt membres, celui d'Allianz SE n'en a plus que douze, dont quatre syndicalistes allemands, un français et un britannique. (Site Allianz)

alors organisé sur une base fédérale. Huit bourses de valeurs, avec chacune leurs règles d'admission, de fonctionnement et de contrôle, cohabitent : Rhénanie du Nord (Dusseldorf), Bavière (Munich), Hanséa (Hambourg), Berlin, Stuttgart, Niedersachsen (Hanovre), Baden-Wurtemberg (Brème) et la principale Frankfort. Pour faire de cette dernière un centre financier comparable à Tokyo, Londres ou New York, il faut défaire le carcan des réglementations, taxes et interdictions en tout genre et transformer cet ensemble de petits marchés régionaux fragmentés et opaques en un marché unifié, liquide et transparent. Ce sera l'ambition implicite de toutes les réformes qui vont être entreprises à partir des années 1990. Les autorités allemandes vont ainsi entériner des mesures qui vont profondément bouleverser le paysage financier allemand. Elles seront en cela largement soutenues par les grandes banques commerciales et une partie du patronat, et plus inattendu, par des syndicats espérant réduire par cette voie le pouvoir des banques qu'ils estimaient excessif.

### **1.3.1. Les réformes financières et boursières**

L'année 1990 marque l'entrée de l'Allemagne dans l'ère de la réforme de son système financier. Avec le Prospectus Act (« *Verkaufsprospektgesetz* »), l'économie germanique se dote d'une loi édictant les conditions de constitution du prospectus pour toutes les entreprises désireuses de faire appel à l'épargne publique. Les conditions requises sont cependant beaucoup plus lâches et moins détaillées que celles imposées à la même époque par la SEC, l'organisme fédéral de réglementation et de contrôle des marchés financiers américain. La même année est votée la première loi de modernisation des marchés financiers « *Erstes Finanzmarktförderungsgesetz* » (FFG1). Le texte est un assemblage de petites avancées dans divers domaines du droit financier. La loi restreint un ensemble de taxes qui jusqu'alors contraignaient l'échange de certains produits financiers (taxe sur le transfert de capital et sur l'échange d'actions). Elle accroît également les opportunités d'investissement des fonds d'investissement allemands en les autorisant à acheter et vendre des obligations. (Nowak [2001]) Les autorités autorisent enfin la création d'un marché d'options et de futures, la Deutsche Terminbörse (DTB), où sont lancés les premiers produits dérivés de taux d'intérêt et d'actions. En 1991 est créé Ibis, un système de cotation informatisé en continu pour les actions du DAX-30 fonctionnant en dehors des heures d'ouverture de la crie. (Les Echos [23/06/97]) Les années qui vont suivre, le rythme des réformes va s'accélérer, soutenu en cela par le processus de construction européenne et la globalisation financière.



#### **1.3.1.1. La privatisation de la bourse et l'échec du « Nouveau marché »**

Fondée en 1585, la bourse de Frankfort est privatisée en janvier 1993 et devient la Deutsche Börse AG. Avec l'arrivée à sa tête de Werner Seifert, bénéficiant du soutien du président du conseil de surveillance, Rolf Breuer, devenu depuis président de la Deutsche Bank, cette petite place provinciale va devenir en moins de dix ans une des principales bourses d'Europe. Le nouveau patron multiplie les innovations : modernisation des structures, nouvelle compartimentation, création de nouveaux indices (M-DAX, indices sectoriels...), création de Xetra, système de négociation électronique successeur du système ibis, en novembre 1997, fusion du marché à terme DTB avec son homologue suisse Sofex pour créer Eurex en septembre 1998 devenu rapidement le plus grand marché à terme du monde... (Les Echos [29/04/99]) La Deutsche Borse rachète également en 2002 Clearstream, spécialisée dans le règlement livraison. En 2001, la Deutsche Börse est introduite en bourse.

En mars 1997, la société des bourses crée un segment dédié aux petites et moyennes entreprises des secteurs innovants et disposant d'un fort potentiel de croissance : le *Neuer Markt*. Les sociétés admises sont tenues de publier des comptes trimestriels en allemand et en anglais tout en respectant les normes de comptabilité internationale IAS. Elles doivent également se doter d'un intermédiaire spécialiste qui se charge d'assurer la liquidité de leur titre (« sponsor »). Entre 1997 et 2001, le nouveau marché connaîtra un formidable succès. En 2000, il est de loin la place d'Europe consacrée aux entreprises innovantes la plus importante avec 50% de la capitalisation totale européenne. (Vitols et Engelhardt [2005]) A son apogée, il a représenté près de trois cent quarante-trois entreprises, soit une capitalisation boursière de deux cent vingt-cinq milliards d'euros. L'éclatement de la bulle technologique a révélé de nombreuses fraudes. Le nombre des introductions a chuté dramatiquement et en 2003, le nouveau marché en faillite a été fermé.

Nous pouvons d'ores et déjà faire référence à notre référentiel théorique. La fermeture du nouveau marché illustre parfaitement l'idée que l'adjonction d'une nouvelle institution dans un domaine particulier, tel que le décrit le processus de sédimentation institutionnelle, peut être un véritable échec si les actifs humains complémentaires font défaut. Car bien que la Deutsche Börse ait ouvert le nouveau marché, elle ne disposait pas à l'époque de ressources

ou ne s'appuyait pas sur des institutions complémentaires nécessaires pour que ce mécanisme de « pur » marché prenne<sup>34</sup>.

#### **1.3.1.2. La seconde loi de modernisation des marchés financiers**

Le vingt-six juillet 1994 est votée la **seconde loi de modernisation des marchés financiers** « *Zweites Finanzmarkt-förderungsgesetz* » (FFG2). Elle constitue un tournant dans le processus de libéralisation financière car elle révisé en profondeur le droit boursier allemand. (Nowak [2001]) La FFG2 traduit la volonté des autorités de doter l'Allemagne de standards réglementaires internationaux et de s'assurer de leur respect. En 1994, l'économie d'outre-Rhin est alors un des rares pays à ne disposer encore d'aucun organe de contrôle public en charge de vérifier la régularité des transactions et l'honnêteté des opérateurs. A cette fin, la loi prévoit la création au premier janvier 1995 d'une agence fédérale de surveillance des marchés financiers indépendante - la BAWe (« *Bundesaufsichtsamt für den Wertpapierhandel* ») - calquée sur le modèle de la SEC et sous l'autorité du ministère des finances. L'institution est créée cinquante ans après la SEC aux Etats-Unis et un quart de siècle après la COB en France. Sa mission consiste à s'assurer du bon fonctionnement des marchés d'actions et de dérivés. Elle est tenue de prévenir et de lutter contre les délits d'initiés, surveiller la légalité des transactions et la validité des informations transmises par les sociétés cotées et de contrôler le comportement des prestataires de services financiers. (Cioffi [2004])

Outre la création de la BAWe, la FFG2 de 1994 renforce le droit boursier dans trois domaines. Premièrement, elle reconnaît et prohibe les délits d'initiés. Pour cela, elle accorde à la BAWe le pouvoir d'ouvrir une enquête lorsqu'elle suspecte une infraction. Les enquêteurs peuvent, pour les nécessités de l'instruction, se faire communiquer tous documents et les détails relatifs à l'affaire et auditionner les personnes susceptibles d'avoir eu accès à l'information. Si le rapport d'enquête identifie d'éventuels délits, l'agence de régulation le transmet au parquet qui peut ouvrir une procédure judiciaire pénale. Deuxièmement, la loi légifère sur l'information que doivent transmettre les sociétés lors d'un changement de propriété. Les personnes physiques ou morales détenant 5, 10, 25 50 ou 75% du capital d'une société cotée doivent avertir la BAWe et la société concernée dans un délai maximum de sept

---

<sup>34</sup> Les intervenants du *Neuer Markt* n'avaient pas le savoir-faire et l'expertise adaptés à ce type d'activité si on se réfère à l'accumulation des cas de comptabilités obscures, les bilans tronqués, les manipulations de cours...

jours, sous peine d'amendes. La notification doit préciser le pourcentage exact des droits de vote détenus et la date à laquelle les seuils ont été franchis à la hausse ou à la baisse. Troisièmement, la loi légifère l'annonce ad hoc des événements spéciaux (« *Ad-hoc-Publizität* »). A compter du premier janvier 1995, les sociétés cotées sont tenues d'annoncer publiquement les événements intérieurs et méconnus du public si ceux-ci sont susceptibles d'influencer significativement le cours des titres.

#### **1.3.1.3.L'année 1998 : la FFG3, la KapAEG et la KonTraG**

L'année qui marque l'arrivée au pouvoir du Chancelier social-démocrate Gerhard Schröder a été riche en réformes. Pas moins de trois lois ont été votées, toutes à l'actif du gouvernement Kohl. La première, **la troisième loi de modernisation des marchés financiers** « *Drittes Finanzmarktförderungsgesetz* » (FFG3), adapte au droit allemand la directive sur les services d'investissement (DSI) de 1993. Le texte simplifie également les procédures de cotations pour les PME, réduit les coûts de transaction liés à la levée de capital, facilite l'activité de capital risque, approuve la création de produits financiers spécialement conçus pour compléter le système de retraite par répartition et élargit la gamme des contrats à terme négociables pour les sociétés d'investissement. (Hackethal, Schmidt et Tyrell [2005]) La seconde loi, la loi sur la simplification de la levée de capital « *Kapitalaufnahmeerleichterungsgesetz* » (**KapAEG**) autorise les sociétés anonymes cotées à appliquer à leurs comptes consolidés les normes comptables internationales IAS ou US GAAP. Profitant de la loi, la Dresdner Bank, la Commerzbank et la HypoVereinsbank ont toutes adopté pour l'exercice de l'année 1998 les normes IAS. Précurseur, la Deutsche Bank avait déjà opéré ce choix en 1995. Dans ce sens, la loi encourage l'internationalisation de la place boursière allemande. La troisième, la loi sur le contrôle et la transparence des grandes entreprises « *Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich* » (**KonTraG**) se focalise enfin sur la gouvernance des sociétés cotées. Nous y reviendrons en détail dans le paragraphe 1.3.3.1.

#### **1.3.1.4.La réforme fiscale de 2000**

Le principal des deux législatures Schröder consistera à transposer dans le droit allemand les directives adoptées dans le cadre du PASF. Le refus des députés européens allemands de voter en faveur la mouture 2001 de la directive OPA nous rappelle toutefois que l'adoption des normes européennes n'a pas toujours été chose aisée. A son compte, le Chancelier social-

démocrate a également engagé des réformes importantes. Nous verrons dans le chapitre quatre traitant des relations professionnelles qu'avec son Agenda 2010 et les réformes Hartz, Gerhard Schröder a profondément révisé le système de protection sociale allemand. En matière financière, si une réforme de ses deux mandatures devait être retenue, notre attention se porterait sans hésitation sur la réforme fiscale de 2000 en raison de l'impact profond qu'elle va susciter sur la structure de propriété des sociétés anonymes allemandes.

Pour renforcer l'attractivité de l'économie germanique, le gouvernement Schröder a proposé au vote une **réforme fiscale** en juillet 2000. Entrée en vigueur le premier janvier 2002, la loi réduit le taux d'imposition sur les sociétés de 40% à 25%. Elle simplifie également le système d'imposition des dividendes. Enfin, l'élément décisif, les plus-values de cession de participations allemandes détenues depuis au moins un an, quelque soit le niveau de participation, sont exonérées d'impôt. L'objectif de cette dernière mesure est double. Premièrement, elle ambitionne d'accroître la liquidité (le « free float ») de la place boursière en augmentant le nombre d'actions échangées. Pour cela, la loi encourage les grands groupes industriels et les établissements financiers à céder leurs participations capitalistiques sous exonération fiscale. Lors d'un discours prononcé en avril 2001 à l'occasion du dix-septième congrès des banques, le Chancelier se justifia ainsi : *« A partir de 2002, il n'y aura plus de barrières fiscales à la vente de titres de participations industrielles. Cette modernisation qui résultera de la disparition de structures de participations obsolètes conduira – je tiens à la souligner – à de nouvelles créations d'emplois. »* (Pesin et Strassel [2006]) Deuxièmement, en libérant des capitaux frais, la réforme entend soutenir la restructuration du tissu économique et permettre aux entreprises de se renforcer sur leur métier de base<sup>35</sup>. Avant l'entrée en vigueur de la réforme, observateurs et banquiers d'affaires prévoyaient de nombreuses cessions. Andreas Kuchmann, gérant du fonds Fidelity, affirmait alors : *« en libérant des capitaux, elle permettra aux entreprises de se concentrer sur leur métier de base; elle leur permettra d'optimiser les portefeuilles d'activités ; elle augmentera les occasions de fusions et elle facilitera la diminution des coûts par le jeu des restructurations. »* (Les Echos [13/01/00]) Et dans la mesure où se sont les grandes banques privées et les compagnies d'assurance qui détenaient le plus d'actifs, on attendait d'elles une réduction importante de

---

<sup>35</sup> A titre d'illustration, le portefeuille de participations industrielles et financières de la Deutsche Bank est estimé en 1998 à près de vingt-quatre milliards d'euros. Elles sont comptabilisées à 3,5 milliards. Si elles avaient été totalement cédées, la banque aurait du payer près de 50% d'impôts sur les plus-values, ce qui aurait réduit leur valeur nette à 13,8 milliards d'euros. Avec la réforme fiscale, l'intégralité des plus-values lui reviendrait.

leurs portefeuilles de participations aboutissant à un démêlage de la toile des participations croisées.

Comme nous le verrons dans les chapitres deux et trois, cette réforme a impacté profondément la structure de propriété des grands groupes, disloqué le cœur de la *Deutschland AG*, et affaibli la relation banque industrie, un des piliers du modèle allemand.

#### **1.3.1.5.L'année 2002 : La FFG4, la FinDAG et la TraPuG**

Le début du second millénaire est marqué par l'explosion de la bulle financière et la multiplication des scandales sur le nouveau marché. Pour la seule année 2000, pas moins de cent deux sociétés cotées ont été officiellement critiquées par la BAWe en raison d'irrégularités dans leurs rapports trimestriels. De nombreuses autres se sont également retirées de la cote pour cause de faillite ou de rachat. (Nowak [2005]) Dans ce contexte délétère, le législateur a proposé au vote un ensemble de réformes visant à sécuriser le marché et rétablir la confiance. En avril 2002, la BAWe est remplacée par l'office fédéral pour la surveillance des prestations de services financiers (« *Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht* »), la BaFin, dans le cadre de la loi sur la supervision des prestations de services financiers, la FinDAG (« *Gesetz über die integrierte Finanzdienstleistungsaufsicht* »). Cette nouvelle instance de régulation est le produit de la fusion du bureau fédéral de surveillance du crédit (BAKred), du bureau fédéral de surveillance des assurances (BAV) et du bureau fédéral de surveillance des transactions de valeurs mobilières (BAWe). Les autorités allemandes entendent apporter une réponse appropriée aux franchissements des frontières des conglomérats financiers intervenant à la fois dans les métiers de la banque, de l'assurance et sur les marchés financiers. La BaFin se voit ainsi confier la tâche de garantir le bon fonctionnement des marchés financiers et de surveiller la solvabilité des banques, des assurances et des sociétés d'investissement. Sur ce point, les autorités allemandes dépassent désormais les américains dans la centralisation des compétences de surveillance et de régulation des activités financières. (Cioffi [2003])

Au premier juillet 2002, la quatrième loi de modernisation des marchés financiers « *Viertes Finanzmarktförderungsgesetz* » (FFG4) devient effective. La loi se focalise sur la protection des investisseurs, la transparence et l'intégrité du marché. (Nowak [2001]) La falsification intentionnelle du rapport d'activité et toutes les formes de manipulations frauduleuses qui

risqueraient d'influencer le cours de bourse d'une société sont criminalisées et passibles de cinq ans de prison. La FFG4 redéfinit les futures et les options. Elle flexibilise encore un peu plus le marché en autorisant la Deutsche Börse à fixer ses propres standards et mécanismes d'échanges pour ses différents segments de marché. En outre, la loi élargit considérablement les compétences de la BaFin. En 2002 est enfin publié le Kodex, le code de gouvernement d'entreprise allemand. Nous reviendrons sur le contenu du code dans le paragraphe 1.3.2.2. Bien qu'il ne soit pas obligatoire, la loi sur la transparence et la responsabilité (« *Transparenz- und Publizitätsgesetz* ») (TraPuG) introduit la règle « *appliquer ou expliquer* » selon laquelle les entreprises cotées doivent indiquer chaque année dans leur rapport annuel si elles y adhèrent et expliquer les raisons pour lesquelles elles ne l'ont pas adopté.

### **1.3.2. L'évolution des règles de gouvernance**

Les débats relatifs à la gouvernance d'entreprise ont débuté réellement à la fin des années 1990. Ils sont étroitement liés aux difficultés économiques traversées après la réunification, et en particulier, la crise structurelle de la sidérurgie. Le capitalisme allemand est alors en proie à une série noire de scandales très médiatisés : Metallgesellschaft, les chantiers navals Bremer Vulkan, le fabricant de revêtements pour salles de sport Balsam ou l'agent immobilier Schneider<sup>36</sup>. Les critiques se focalisent essentiellement sur les insuffisances et les négligences du conseil de surveillance dans sa mission de contrôle du directoire. Certains soulignent le manque de sérieux des membres du conseil dans leur tâche, leur absentéisme, leur manque de compétence, de même que la faiblesse de la fréquence des réunions. D'autres concentrent leurs critiques sur la relation entre le directoire et le conseil de surveillance, le dernier étant

---

<sup>36</sup> En 1994, à l'issue d'une spéculation sur le pétrole, Metallgesellschaft a enregistré une perte record de plus de 1,2 milliard de \$ sans que les organes de contrôle ne puissent l'en empêcher. La Deutsche Bank, la Dresdner Bank et la Commerzbank siégeaient pourtant au conseil de surveillance. En 1997, Jürgen Schneider a été reconnu coupable de quatre cas de fraude aggravée et d'un cas de fraude au crédit, portant sur un total de 165 millions de DM au détriment de ces banques créancières. Il avait alors fui l'Allemagne, en vidant une partie des comptes bancaires de la société, pour se cacher aux Etats-Unis avant d'y être arrêté puis extradé. La justice avait alors souligné légèreté des organismes financiers, et notamment de la Deutsche Bank, qui avaient involontairement provoqué la chute du promoteur en facilitant les fraudes. (Les Echos [24/12/97]) Quant au fabricant de revêtements pour salles de sport Balsam, il a été accusé de fraude et escroquerie portant sur 1,5 à 1,7 milliard de marks. Pendant plusieurs années, les dirigeants ont établi des factures pour des commandes fictives. Les banquiers ont été encore peu regardant et ont abondamment prêté à l'entreprise.

totalement tributaire de l'information que lui fournit le directoire qu'il doit cependant contrôler. La taille excessive et le cumul des mandats sont également condamnés. (Du Plessis et alii. [2007])

Avec la globalisation financière en toile de fond, les débats se focalisent également sur le rôle croissant des investisseurs étrangers dans le financement et la gouvernance des entreprises et sur la compatibilité du modèle de gouvernance germanique aux standards internationaux. Car la « corporate governance » à l'allemande diffère profondément du modèle anglo-saxon. Souvent présenté comme l'idéal-type du modèle partenarial, l'intérêt des différentes parties prenantes – actionnaires, salariés et banquiers - est y pris en compte. La primauté de l'actionnaire minoritaire n'y est pas légitime comme aux Etats-Unis. Spécificité institutionnelle saillante, l'expression des salariés est matérialisée dans deux organes, le conseil de surveillance et le comité d'entreprise<sup>37</sup>. Rares sont ceux qui veulent démanteler le système pour adopter le modèle *shareholder*. Les recommandations se focalisent surtout sur l'amélioration de l'efficacité du conseil de surveillance, sur sa taille, les compétences de ses membres, l'organisation de leur travail, leur relation avec les auditeurs et l'information reçue du management. Deux voies sont empruntées : la loi et l'autorégulation.

#### **1.3.2.1. La loi : la KonTraG**

Votée en mai 1998 par le Bundestag, la KonTraG constitue la principale révision du droit des sociétés depuis 1965. (Cioffi [2002]) La loi se focalise sur le contrôle et la transparence des grandes entreprises. Elle ne s'attaque ni l'implication des salariés dans le conseil de surveillance, ni aux prérogatives du conseil d'établissement. La loi ne constitue donc pas en soi une rupture avec le passé comme l'ont été pour la finance les quatre lois de modernisation des marchés financiers. (Cioffi [2004]) La KonTraG concrétise cependant l'évolution des mentalités vers une prise en considération accrue des actionnaires minoritaires. Deux objectifs sont poursuivis. Premièrement, elle entend rétablir par voie réglementaire la crédibilité du conseil de surveillance et de l'audit des sociétés anonymes sérieusement ternie par la série de scandales. Deuxièmement, le législateur espère attirer les investisseurs étrangers dans un contexte d'internationalisation croissante des marchés financiers. Les principaux organes de

---

<sup>37</sup> Voir la partie 2.1.2 du chapitre introductif.

pouvoir de la société – directoire, conseil de surveillance, assemblée général – sont concernés par la réforme dont l’objectif est d’en améliorer le fonctionnement et la transparence.

Le directoire doit s’assurer que les mesures appropriées en matière de management des risques soient prises. L’organe de direction doit également aviser le conseil de surveillance de manière formalisée et documentée quant aux activités en cours et les projets pour les années futures. Pour le conseil de surveillance, la répartition des sièges entre les représentants des actionnaires et ceux des salariés ainsi que le droit de vote double du président demeurent intacts. Le nombre de postes de président du conseil de surveillance que peut cumuler un administrateur est limité à deux. En cas de participations croisées supérieur à 25% entre deux sociétés, les parties concernées ne pourront exercer leurs droits de vote lors des élections des membres du conseil de surveillance de l’autre entité. Le conseil doit se réunir obligatoirement au moins quatre fois par an pour les sociétés cotées, contre deux fois avant la loi, et les sessions doivent être spécifiées dans le rapport d’activités. La responsabilité du conseil de surveillance est engagée dans la production des états financiers de clôture des comptes. Plus de quatre ans avant l’adoption de la loi Sarbanes-Oxley, la KonTraG mandate le conseil de surveillance pour nommer les auditeurs alors qu’auparavant, ils recevaient leur ordre de mission de la direction. En outre, le rapport annuel doit comprendre en annexe une partie dans laquelle la firme répertorie pour tous les membres de son conseil de surveillance leurs différents mandats dans d’autres conseils de surveillance ou organes de contrôle similaires.

En ce qui concerne les assemblées générales d’actionnaires, le texte cherche à mettre de l’ordre dans les droits de vote par procuration exercés par les banques et limiter leur influence dans les assemblées. Les établissements bancaires sont dorénavant contraints à faire un choix. Si leur participation directe dans une société excède les 5% des droits de vote, ils peuvent soit voter en leur propre nom, soit exercer le droit de vote de leur client. (Cioffi [2004]) Les banques ne peuvent plus cumuler leurs droits personnels et ceux qu’elles détiennent en dépôt. Elles doivent par ailleurs informer leurs mandants des possibles conflits d’intérêts existants, comme indiquer la participation qu’elles détiennent dans l’entreprise en cause et si elles ont un membre qui siège au conseil de surveillance. Le droit de vote doit être exercé dans l’intérêt des actionnaires. Elles doivent également divulguer leurs participations supérieures à 5% des droits de vote dans les sociétés cotées. Fondamentalement, la loi ne menace pas les intérêts des banques. La règle des 5% crée tout au plus une incitation à réduire leurs participations capitalistiques alors qu’elles demandent depuis des années un allègement de la fiscalité sur les



plus-values de cessions d'actions afin de concentrer leurs ressources vers les métiers d'investissement<sup>38</sup>.

En prohibant toute déviation au principe « une action, une voix », la KonTraG fait de l'Allemagne un précurseur en Europe dans ce domaine. (Beyer et Höpner [2003]) L'émission d'actions à droits de vote multiples, alors très développées outre-Rhin, est interdite. Quant aux droits de vote multiples déjà existant, ils doivent disparaître au bout de cinq ans en contrepartie d'une juste péréquation de leur valeur. Les restrictions aux droits de vote doivent également être supprimées dans les deux années à venir. La loi, en privant ainsi les managers de moyens de défense, expose les sociétés anonymes allemandes à une vulnérabilité accrue lors d'OPA. La KonTraG sédimente également des mécanismes de gouvernance spécifiquement anglo-saxons en autorisant le rachat des actions (« *Buy-Back* ») jusqu'à 10% du capital tous les dix-huit mois. Les règles autorisant la distribution de stock-options aux dirigeants des entreprises sont également assouplies.

En matière d'audit, la loi entend réformer une profession critiquée pour sa passivité, voire sa connivence avec la direction. L'auditeur est ainsi rapproché du conseil de surveillance, émanation des actionnaires et des salariés. C'est lui qui le nomme obligatoirement et c'est auprès de cet organe qu'il doit remettre son rapport d'audit. L'objectif est de renforcer la fonction d'auditeur en tant « *tant qu'aide du conseil de surveillance pour l'exécution de son activité de contrôle.* » (Richard [2003]) Pour s'assurer de son indépendance, un expert ne peut plus auditer une société et les entreprises dont la société auditée détient plus de 20% du capital si plus de 30% (contre 50% avant la loi) de ses recettes globales des cinq années écoulées et dans l'année courante sont issues de cette activité. (Nowak [2005]) Pour les sociétés cotées, la KonTraG introduit une rotation interne des auditeurs, un même expert ne pouvant pas signer plus de six fois en dix ans le rapport d'audit d'une même société. (Cioffi [2004]) La KonTraG renforce ainsi l'autonomie, l'indépendance et l'activisme du conseil de surveillance, accroît la transparence et légalise le traitement égalitaire des actionnaires. En prohibant les moyens de défense anti-OPA, elle crée également un cadre légal plus adapté au marché du contrôle. Nonobstant ces avancées, la loi ne marque pas le triomphe du capitalisme anglo-saxon en Allemagne.

---

<sup>38</sup> Sur la conversion des banques allemandes aux métiers d'investissement, voir le chapitre n°2.

### **1.3.2.2.L'autorégulation : le code de gouvernance d'entreprise allemand**

Mise sur pied en mai 2000 après l'OPA réussie de Vodafone sur Mannesmann, la Commission dirigée par le Professeur Theodor Baums s'est vue confier pour mission de faire des propositions allant dans le sens d'une amélioration de la gouvernance des entreprises allemandes. La Commission « Baums » réunit une grandes variétés de compétences : des chefs d'entreprise, des syndicalistes, des représentants d'associations d'actionnaires, des hommes politiques ainsi que divers experts. Le dix juillet 2001 est remis le résultat des travaux, un rapport contenant plus de cent cinquante propositions préconisant l'accroissement du pouvoir du conseil de surveillance, l'amélioration du droit des actionnaires et de la protection des investisseurs, l'accroissement de la transparence ou encore l'utilisation des nouvelles technologies tel Internet... Une des propositions soutient la définition d'un « code de gouvernement d'entreprise » pour les sociétés cotées qui devrait suivre le principe « *appliquer ou expliquer* » adopté au Royaume-Uni. (Du Plessis et alii [2007]) Cette dernière proposition a été reprise par le gouvernement qui a alors chargé un second groupe de travail, la commission « Cromme », d'élaborer un code de « meilleures pratiques »<sup>39</sup>. Chose faite le vingt-six février 2002 avec la publication du « *Deutscher Corporate Governance Kodex* »<sup>40</sup>. Plus d'une centaine de propositions sont édictées pour moderniser les règles de gouvernance<sup>41</sup>. Les différents organes sociaux de la société sont concernés - assemblée générale des actionnaire, directoire et conseil de surveillance –ainsi que la coopération entre le directoire et le conseil de surveillance, la transparence et l'audit. Le code «  *vise à rendre le système allemand de gouvernement d'entreprise transparent et intelligible. Son objectif est de promouvoir la confiance des investisseurs internationaux et nationaux, des clients, des salariés et du public dans la gestion et le contrôle de sociétés anonymes allemandes cotées.* » (Kodex [2007]).

---

<sup>39</sup> La Commission est composée entre autre de Gerhard Cromme (alors président du conseil de surveillance de ThyssenKrupp), Paul Achleitner (membre du directoire d'Allianz), Rolf-E. Breuer (Président du conseil de surveillance de la Deutsche Bank), Max Dietrich Kley (président du conseil de surveillance de BASF) Manfred Gentz (directeur financier de Daimler), Wendelin Wiedeking (Président du directoire de Porsche)... Deux universitaires y siègent également : Marcus Lutter et Axel von Werder...

<sup>40</sup> Il n'existe pas en Allemand de traduction du terme anglo-saxon « corporate governance » à contrario de la France dont on connaît les expressions « gouvernement d'entreprise » ou « gouvernance d'entreprise ».

<sup>41</sup> Il s'agit d'une commission permanente qui se réunit régulièrement pour examiner l'adéquation du code avec l'évolution du contexte économique. Ainsi, depuis la première publication du code en 2002, des ajustements marginaux ont eu lieu à plusieurs reprises. (Wirtz [2006])

Au niveau du texte, les recommandations du Code sont caractérisées par l'emploi des verbes tels que « devoir/être tenu de » au futur (« *soll* »). Elles sont facultatives. La TraPuG votée en 2002 stipule néanmoins que les sociétés qui s'en écartent doivent le rendre public chaque année et en expliquer la raison selon le principe « *appliquer ou expliquer* ». <sup>42</sup>. Le texte contient également des recommandations, caractérisées par l'emploi des verbes « devoir » au conditionnel présent ou « pouvoir » au futur (« *sollte* » ou « *kann* »), desquelles les entreprises peuvent s'écarter sans exigence de publication. Le Kodex rappelle avant tout que le directoire et le conseil de surveillance sont tenus « *d'agir dans le meilleur intérêt des actionnaires et de l'entreprise.* » (Article 3.7) Par ailleurs, il souligne le principe que « *chaque action donne droit à une voix* », excluant ainsi les droits de vote multiples ou les « *golden shares* ». (Article 2.1.2)

Pour le directoire, le Kodex recommande que ses membres ne devront pas exercer au total plus de cinq mandats de membre du conseil de surveillance, contre dix avant le Code. Il préconise également la transparence des rémunérations de chacun des administrateurs. Le Kodex mise sur la bonne volonté des entreprises. En 2004, seulement neuf sociétés du DAX-30 avaient accepté de publier la rémunération individuelle de chacun. En 2005, vingt avaient annoncé avant la clôture de l'exercice leur volonté de se conformer au Code. Face au grand taux de réfractaires (dont Daimler, BASF, BMW ou encore Munich Ré), le législateur a décidé d'abandonner l'autorégulation sur ce point et de faire voter une loi en août 2005, la « *VorstOG* », qui impose aux sociétés cotées de publier à partir de l'exercice 2006 les salaires, les primes, les avantages en nature, les stocks options et les bonus de chaque membre du directoire, de même que les indemnités de départs prévues en cas de démission. (Les Echos [01/07/05]) Le Code préconise enfin qu'une limite d'âge devra être fixée pour les directeurs. (Article 5.1.2)

Le texte cherche par ailleurs à renforcer le rôle des membres du conseil de surveillance dans le contrôle du directoire, en insistant sur la nécessité d'une collaboration étroite entre les deux

---

<sup>42</sup> Chaque année, le centre de gouvernance d'entreprise de Berlin réalise une étude pour mesurer le taux de conformité aux soixante-douze recommandations du rapport. En 2005, 97,3% (70 des 72) des recommandations étaient suivies par les firmes du DAX-30 contre 96% (69 sur 72) en 2004. En juin 2005, dix nouvelles recommandations ont été adjointes si bien que pour l'exercice 2006, 79,6% des 82 recommandations étaient suivies par les firmes du DAX-30. Pour les exercices 2007 et 2008, les chiffres sont à peu près stables. La recommandation la moins suivie concerne le traditionnel passage du directoire au conseil de surveillance.

organes. (Article 3.1) La qualité et la régularité de l'information transmise par le directoire sont essentielles. Le directoire doit informer « *régulièrement, sans délai et de façon complète* », le conseil de surveillance à propos de toutes les questions essentielles pour l'entreprise. (Article 3.4) En retour, le conseil de surveillance a pour mission de « *conseiller et de contrôler régulièrement le directoire dans la gestion de l'entreprise.* » (Article 5.1.1) Comme pour les membres du directoire, le code préconise la fixation d'une limite d'âge pour les administrateurs du conseil de surveillance. Pour limiter les conflits d'intérêt et assurer un contrôle indépendants, au maximum deux anciens directeurs peuvent y siéger et la tradition qui veut que l'ancien président prenne la présidence du conseil de surveillance immédiatement après la cessation de ses fonctions exécutives doit être évitée. « *Que l'ancien président du directoire ou un membre du directoire devienne président du conseil de surveillance (...) ne devra pas être la règle.* » (Article 5.4.2 et 5.4.4) Le conseil de surveillance doit également créer des comités spécialisés – audit et nomination - afin « *d'accroître l'efficacité du travail du conseil et faciliter l'examen de sujets spécifiques complexes.* » (Article 5.3.1) Il est intéressant de souligner que le Code fait rarement la distinction entre les représentants des actionnaires et ceux des salariés. Hormis dans le préambule, il n'y a de délimitations claires entre les deux parties prenantes que dans l'article 3.6 stipulant que dans les conseils de surveillance soumis au régime de codétermination, « *les représentants des actionnaires et des salariés devraient préparer séparément les réunions du conseil de surveillance, éventuellement avec des membres du directoire.* »

En matière de transparence, le code rappelle que la société doit traiter ses actionnaires sur un pied d'égalité en matière d'information (Article 6.3), faire appel aux nouvelles technologies tel Internet pour diffuser l'information (Article 6.4) et les publier en anglais. (Article 6.8)

\*\*\*

Trois facteurs - la globalisation financière, la construction européenne et la volonté réformatrice des autorités publiques allemandes - ont profondément modifié le cadre légal du paysage bancaire et financier allemand. Après plus de quinze années de réformes et de directives, **le système financier germanique s'ajuste dans son aspect formel aux standards internationaux de protection des investisseurs et de gouvernance.** L'espace concurrentiel s'est également remarquablement accru. Les banques et les compagnies d'assurances sont dorénavant concurrencées chez elles par des rivaux européens et mondiaux.

Et elles-mêmes peuvent s'engager dans la conquête de marchés étrangers et mobiliser pour cela de nouvelles ressources institutionnelles octroyées par l'intégration financière et le mouvement de libéralisation.

La pérennité de la relation banque industrie, constitutive du modèle allemand, va dépendre des choix opérés par les acteurs. Maintenir en état le système engendre un coût, celui de se refuser aux nouvelles opportunités de profits offertes par les activités de marché, plus lucratives mais plus risquées. S'exclure du jeu de la concurrence internationale et de la course à la taille peut également contraindre à terme les institutions financières domestiques à s'offrir à des concurrents étrangers beaucoup plus gros. A contrario, s'engager dans la conquête des marchés financiers et grossir à l'international engendre également un coût d'accès dont il faudra bien s'acquitter en réallouant des ressources financières des activités traditionnelles vers les nouvelles. Au même titre que la relation banque industrie, la stabilité de l'emploi est également menacée par l'implémentation des conditions d'installation de la finance de marché en Allemagne. Tout dépendra de la manière dont les investisseurs institutionnels étrangers vont s'investir en Allemagne et de leur capacité à imposer leurs objectifs. La reconsidération de l'intérêt des actionnaires, matérialisée par l'octroi de dividendes plus importants, le rachat d'actions et la recherche d'une rentabilité financière accrue pourrait bien se traduire une plus grande prédisposition des entreprises industrielles à se séparer des effectifs en trop. Nous chercherons à confirmer ou infirmer ces différentes hypothèses au long de notre thèse. Considérons maintenant le second choc que nous avons sélectionné, la réunification allemande.

## **2. La réunification allemande**

Au lendemain de la chute du mur de Berlin, la réunification des deux Etats allemands a été extrêmement rapide. Dans la nuit du neuf au dix novembre 1989, devant les caméras du monde entier, de jeunes allemands brisent le « *Mur de la honte* » qui divisait Berlin depuis quarante ans. Moins d'un an plus tard, la République Fédérale Allemande absorbe le trois octobre 1990 la République Démocratique Allemande, une économie de dix huit millions d'âmes centralisée, planifiée et dans un état de désuétude avancée. Personne ne s'inquiète encore des lendemains difficiles de la réunification. Mais passée l'ivresse de l'euphorie, les « *paysages florissants* » promis par Helmut Kohl ont vite laissé place à une réalité beaucoup

moins angélique. Le choc de la réunification fut remarquablement intense. Il faut ajouter à cela le potentiel de déstabilisation des premiers choix monétaires (2.1) et le comportement des partenaires sociaux (2.2). Au tout début de la réunification, on espérait une courte période d'adaptation et de troubles économiques. Mais l'effondrement de l'économie est-Allemande a provoqué une forte poussée du chômage qui s'est répandu progressivement à tout le territoire (2.3).

### **2.1.Des choix monétaires déstabilisants**

Le premier acte significatif de la réunification aura été le traité monétaire du dix-huit mai 1990 et l'adoption, contre l'avis de la Banque fédérale, d'un taux de conversion de l'Ost Mark en Deutschemark de un contre un pour les prix, les salaires et une partie des prestations sociales. Un taux jugé beaucoup trop laxiste compte tenu du niveau de productivité à l'Est. En dépit de sa portée symbolique inspirée par le souci d'affirmer l'unité du pays, le choc a été brutal, semant les germes des difficultés à venir. Les Ossis se sont instantanément retrouvés avec un pouvoir d'achat fortement réévalué, les incitant à délaisser les produits de l'Est pour ceux de l'Ouest de bien meilleure qualité. Par ailleurs, la parité retenue a déconnecté les salaires réels de la productivité, cette dernière représentant à l'Est le tiers de celle de l'économie ouest-allemande. (Pesin et Strassel [2006]) En l'absence de protection douanière, le taux change réel surévalué a rogné la compétitivité prix des entreprises locales alors qu'au même moment, elles devaient renoncer au système des prix subventionnés. Confronté à une chute des exportations en raison de l'effondrement des échanges avec les pays du défunt Comecon, l'appareil de production de l'ex-RDA s'est vite révélé totalement inadapté aux nouvelles conditions de la concurrence. Son tissu industriel s'est disloqué en peu de temps : entre novembre 1989 et décembre 1992, la production industrielle a chuté de près de 70%.

### **2.2.Le comportement des partenaires sociaux**

Le comportement des partenaires sociaux va amplifier les difficultés. Dès 1991, les syndicats négocièrent dans les nouveaux Lander des hausses massives des salaires, proclamant l'objectif d'une convergence dans un délai de cinq ans des conditions de vie et de travail. La détermination des organisations syndicales trouvait son origine dans la nécessité de consolider la cohésion nationale et dans la volonté de mettre un frein à la migration massive de la main

d'œuvre orientale la plus jeune et la plus qualifiée en raison des salaires trop faibles dans l'ex-RDA. Acteurs politiques et patronat ouest-allemand ont également soutenu l'objectif de convergence salariale rapide : le pouvoir politique en se mêlant massivement des négociations conformément au slogan « *à travail égal, salaire égal* », le patronat recherchant par cela à contenir la concurrence déloyale des entreprises est-allemandes. (Gabel [2005]) L'essentiel du rattrapage s'est réalisé dans la première moitié de la décennie 1990. Les salaires nominaux est-allemands sont passés de 37% des salaires de l'Ouest en 1990 à 72% dans la seconde moitié des années 1990 si bien qu'en cinq ans, les revenus des Osis ont presque doublé. Promis dans l'euphorie de la réunification, l'objectif de convergence des salaires a cependant vite été abandonné face à l'accumulation des difficultés économiques et la faiblesse de la productivité<sup>43</sup>.

### **2.3. La montée du chômage**

Les choix monétaires et salariaux ont été socialement et économiquement lourds de conséquences. En peu de temps, l'emploi total s'est effondré à l'Est et le chômage est monté en flèche. Entre 1989, avant la réunification, et le début de l'année 1992, plus de 3,4 millions d'emplois ont été détruits dans les nouveaux Länder sur un total de 9,5 millions de salariés. Cet ajustement brutal a été favorisé par l'action de la *Treuhandanstalt*, l'office de privatisation créé en 1990 pour dénationaliser et restructurer l'industrie est-allemande. En quatre ans et demi, l'institution a privatisé près de quatorze mille entreprises, transformant ainsi toute l'économie planifiée de l'ancienne RDA, souvent obsolète, en une économie de marché. Elle a pour cela liquidé des pans entiers de l'industrie est-allemande, laissant sans emploi plus 2,5 millions de personnes. (Les Echos [02/01/95]) En décembre 1992, les salariés touchés par ce grand chambardement du marché du travail se répartissaient en trois groupes : les chômeurs (1,1 millions), les frontaliers et les migrants vers l'ex-RFA (1,04 millions) et les bénéficiaires de différentes mesures de la politique de l'emploi ainsi que ceux au chômage partiel (1,75 millions). (Lallement [1999])

---

<sup>43</sup> A titre d'illustration, IG Metall a signé en mars 1991 à l'Est une convention prévoyant un relèvement des salaires dans la métallurgie est-allemande de 26% à compter du premier avril 1993, suivi en 1994 d'une seconde augmentation de près de 40%. (Les Echos [30/04/93]) Mais face à la détérioration de la conjoncture, l'objectif d'alignement des salaires conventionnels a été révisé en mars 1993.

A la fin des années 1990, le taux de chômage s'élevait encore à 20% de la population active dans les cinq nouveaux Länder. (OCDE [2004]) A l'ouest, la réunification a provoqué dans un premier temps un choc de demande positif. Mais à partir de 1992, les anciens Länder ont connu à leur tour un retournement de conjoncture sous les effets combinés de la hausse des taux directeurs, l'alourdissement de la fiscalité pour financer la réunification et la contraction des dépenses publiques. Pour juguler l'inflation, la Bundesbank a relevé à six reprises les taux d'intérêt entre juillet 1990 et 1992<sup>44</sup>. A partir de 1995, l'Allemagne réunifiée va entrer dans une décennie de croissance molle et de contre-performances économiques, se retrouvant sur la période 1995-2005 derrière ses principaux partenaires européens en terme de croissance. Avec l'amplification des flux migratoires de l'Est vers l'Ouest et la dégradation de l'activité dans les anciens Lander, le problème du chômage s'est propagé à toute l'Allemagne<sup>45</sup>. Début 2005, le seuil des cinq millions de chômeurs était franchi, soit 12% de la population active.

\*\*\*

La réunification va profondément impacter le système de relations professionnelles. Pour financer le transfert en l'état du système social ouest-allemand à l'Est, les autorités publiques ont augmenté les cotisations sociales - plus de cinq points de pourcentage par rapport au PIB - , alourdissant encore un peu plus les coûts salariaux. Le réencherissement du coût de la main d'œuvre s'est traduit par une dégradation marquée de la compétitivité. En retour, les entreprises ont du se restructurer massivement. Au niveau sectoriel, les partenaires sociaux ont opéré un véritable tournant salarial dès 1995 en concédant une politique de modération salariale. Ce choix pèsera lourdement sur la consommation et la demande interne. Avec un chômage structurel de masse en toile de fond, les représentants syndicaux ont également accepté des sorties d'accords de branches et l'exploitation plus fréquente des accords de flexibilisation. Comme nous le verrons dans le chapitre n°4, la réunification est partie prenante de la précarisation croissante et de la segmentation du marché du travail.

---

<sup>44</sup> Contraignant ses partenaires européens à la suivre pour maintenir les parités dans le cadre du Système Monétaire Européen. Avec les conséquences désastreuses sur l'économie européenne que l'on connaît...

<sup>45</sup> Entre 1991 et 2004, 1,2 millions d'Ossis vont migrer dans la partie occidentale, principalement les personnes les plus jeunes et les diplômées. (Pesin et Strassel [2006]) La moitié des migrants a entre dix-huit et trente et un ans. (Gougeon [2007])



\*

\*      \*

L'implémentation des conditions soutenant la financiarisation de l'économie allemande et la réunification vont être décisives pour comprendre les évolutions de deux piliers du capitalisme rhénan : la relation banque industrie et le système de relations professionnelles.

En matière financière, trois forces de mouvement vont contribuer à la redéfinition du cadre institutionnel dans lequel les banques, les compagnies d'assurance et les entreprises industrielles interagissent. La globalisation financière a entraîné dans son sillage la pression de nouveaux super-acteurs, les investisseurs institutionnels. Au niveau communautaire, le processus d'intégration des marchés financiers caractérisé par la sédimentation de nouveaux mécanismes de régulation au droit domestique, génère les conditions d'expansion en Europe de la globalisation financière et concède aux acteurs locaux de nouvelles ressources institutionnelles leur permettant de jouer « global » et, dans certains cas, de contourner les rigidités nationales. De sorte que la construction européenne redessine l'espace concurrentiel et étoffe les opportunités stratégiques. En Allemagne enfin, le processus de réforme engagé par les autorités publiques participe également à l'implémentation des conditions d'existence d'une finance plus soucieuse de l'intérêt de l'actionnaire minoritaire.

Du côté des relations professionnelles, la réunification et ses conséquences sociales sont un élément clé pour comprendre les mutations du marché du travail et les pressions sur le modèle social allemand. Nous le verrons au cours de notre thèse, les syndicats, dos au mur, vont être contraints à coopter des accords dans lesquels s'amassent les concessions douloureuses pour le salariat. Pour remédier au chômage de masse, les pouvoirs publics vont également opter au début de la décennie 2000 pour une approche libérale en rupture avec le passé. La contrepartie de la réforme du système de protection sociale sera le développement d'un salariat précaire dérogeant aux cadres conventionnels, ceux où les organisations syndicales n'ont pas pied.

# **Partie I**

## **La relation banque industrie et l'évolution de la corporate governance**

## **Introduction**

Après avoir présenté les principaux chocs auxquels a été confrontée l'économie allemande, nous allons dans cette première partie intitulée « la relation banque industrie et l'évolution de la corporate governance » focaliser notre attention sur le système de financement et de propriété. Dans ce domaine institutionnel, le modèle rhénan s'est caractérisé par une institution centrale - le système de banque maison (*Hausbank*) – privilégiant les relations de long terme entre banque et industrie. Des relations de partenariat durables se sont ainsi établies entre les établissements bancaires et les entreprises industrielles, caractérisées par l'octroi d'un « capital patient », peu tributaire des critères de profitabilité de court terme, et dans certains cas par des participations en capital dans les grandes sociétés. La contrepartie aura été un développement limité des marchés de capitaux. La place de Francfort est alors d'une importance relativement modeste et peu liquide. Le marché est étroit, fragmenté et peu actif. L'actionnariat des sociétés cotées est principalement familial et fortement concentré. Dans ce contexte, les projets d'OPA inamicales sont une pratique inhabituelle et critiquée par l'opinion publique.

Mais à partir de 1990, avec la globalisation financière et l'intégration européenne en arrière-plan, les gouvernements des Chanceliers Kohl puis Schröder ont légiféré et introduit délibérément des mécanismes de régulation étrangers au modèle afin de le moderniser et accroître l'attractivité de la place allemande à l'égard des investisseurs étrangers. Le cadre légal a été incontestablement réformé et les acteurs l'ont exploité. Dans cette première partie, nous allons donc nous intéresser à l'impact des différents chocs répertoriés dans le chapitre précédent sur le système bancaire et le rôle des banques dans le financement et la gouvernance des sociétés cotées allemandes (chapitre deux), puis sur la structure de propriété du capitalisme rhénan (chapitre trois).

## **Chapitre Deux**

### **Les mutations du secteur bancaire et l'évolution du rôle des banques dans le financement et la gouvernance des sociétés cotées allemandes**

Depuis les origines de l'industrialisation de l'Allemagne, la faiblesse des marchés financiers contraste avec l'influence décisive des banques dans le financement de l'économie et la gouvernance des entreprises. Les établissements bancaires font de tout. Ils ont une vocation dite « universelle ». Outre l'octroi de crédits classiques et la récolte des dépôts, les banques maison (« *Hausbanken* ») jouent un rôle décisif dans la gouvernance des entreprises. Dans les grandes sociétés cotées, elles sont généralement actionnaires de références grâce à la détention de bloc de contrôle, détiennent une part importante des voix au sein des assemblées générales - grâce notamment aux procurations de leurs clients (système du « *Depotstimmrecht* ») - et leurs administrateurs disposent de sièges dans les conseils de surveillance. En retour, l'entreprise accède à un financement privilégié, un « capital patient », indépendant des critères de rentabilité de court terme. (Hall et Soskice [2001]) En outre, les institutions financières détiennent non seulement des actions dans de nombreuses entreprises industrielles, mais encore elles affichent entre elles des participations croisées qui solidifient la structure du capitalisme allemand. Ces spécificités ont conféré à l'économie germanique une grande stabilité et une relative indépendance à l'égard des institutions financières étrangères. C'est la « *Deutschland AG* » (« la société anonyme allemande »), une image de forteresse résistant aux assauts des investisseurs étrangers. Mais depuis près de deux décennies, des facteurs de tension que nous venons de présenter dans le premier chapitre viennent à remettre en cause cette relative étanchéité à l'égard de l'extérieur. L'Europe financière se construit alors que les autorités allemandes, zélées dans la libéralisation de leur système financier domestique, font tomber uns à uns les remparts légaux qui préservaient jusqu'à encore récemment l'Allemagne des investisseurs étrangers.

Quelles sont les conséquences des processus de réforme et de sédimentation institutionnelle sur le cœur de la *Deutschland AG* - c'est-à-dire cette forte promiscuité entre les institutions financières - et sur la relation que nouaient traditionnellement la banque et l'industrie ? Car l'adjonction de nouveaux arrangements et l'adaptation des directives à la structure

institutionnelle déjà existante sont potentiellement déstabilisatrices. Premièrement, certaines banques peuvent être incitées à opter pour de nouvelles stratégies et délaisser l'intérêt national et les prêts classiques pour des activités plus «lucratives» mais risquées sur les marchés financiers. Plus fondamentalement, une remise en cause profonde de deux des principales caractéristiques du système de financement allemand – c'est-à-dire la promiscuité entre institutions financières et la relation banque industrie -, ne serait pas sans risque sur la viabilité de certaines complémentarités institutionnelles constitutives du modèle allemand. Par effet d'entraînement, le durcissement des contraintes d'accès au crédit pour les entreprises, la pression renforcée des investisseurs étrangers et des nouvelles normes de gestion orientées « actionnaires » pourront induire des changements dans d'autres domaines institutionnels, notamment dans les relations professionnelles déjà éprouvées par la réunification allemande<sup>46</sup>. A l'origine, l'absence de contraintes de court terme permettait aux entreprises de garantir à leurs salariés qualifiés la stabilité de leur emploi. Qu'en sera-t-il si les entreprises industrielles sont confrontées à un financement plus incertain et à des impératifs de profitabilité de court terme ? Dans ce chapitre, nous chercherons à dresser le bilan de l'état des relations entre institutions financières et celles entre banque et industrie.

Nous aborderons dans la première section les évolutions récentes du système bancaire allemand, présentant dans un premier temps sa structure et les principaux aspects réglementaires, puis son mouvement de consolidation. Nous comparerons les performances allemandes à celles de ses principaux partenaires européens, de même que nous focaliserons notre attention sur quatre grandes banques privées (Deutsche Bank, Commerzbank, Dresdner Bank et HypoVereinsbank) et deux compagnies d'assurance (Allianz et Munich Ré). Dans la seconde section, nous traiterons de la dissolution du cœur de la *Deutschland AG*, caractérisée par l'implosion des participations croisées entre institutions financières, le recul de la présence des banques des assemblées générales, le tarissement des croisements de mandats et la montée en puissance des investisseurs étrangers dans le capital des grands établissements financiers allemands. Puis dans une troisième section, nous nous attacherons à exposer les principaux arguments soutenant la thèse d'une remise en cause profonde de la relation banque industrie. D'une part, les établissements bancaires ont coupé le robinet du crédit aux PME depuis le début de la décennie 2000, adoptant un comportement inhabituellement procyclique.

---

<sup>46</sup> Sur ce dernier point, voir le chapitre n°4 dédié aux relations professionnelles.

Par ailleurs, le rôle de *Hausbank* qu'ils incarnaient dans les grandes sociétés cotées, tant dans le financement que dans leur gouvernance, a pour ainsi dire disparu dans son aspect formel.

## **1. Les évolutions récentes du système bancaire allemand**

Avant de répondre aux deux questions qui animent ce chapitre, c'est-à-dire l'état du cœur de la *Deutschland AG* et de la relation entre banque et industrie, nous allons présenter dans cette première section le système bancaire allemand, la prédominance des banques universelles, sa structure en trois piliers - public, privé, coopératif – et le principe de la *Hausbank* (1.1). Puis nous jaugerons l'état de la consolidation engagée par le secteur depuis une vingtaine d'années, d'une part en la recadrant dans le contexte européen (1.2), puis en analysant chaque pilier, avec une attention particulière portée aux grandes banques commerciales. (1.3) Nous pourrions ainsi dévoiler un facteur de tension qui n'a pas été examiné dans le premier chapitre, à savoir la crise profonde que le secteur bancaire a traversée au début du millénaire. Au même titre que la globalisation financière et la construction d'un espace financier européen unifié, la crise va impacter lourdement les choix stratégiques des banques.

### **1.1. Le système bancaire allemand : structure et aspects réglementaires**

Dès les premières heures de l'industrialisation, des relations étroites et stables se sont construites entre les entreprises et leur banque maison (« *Hausbank* »). Pour certains économistes, cette promiscuité fût un élément décisif du « miracle économique » d'après guerre et de la réussite allemande. (Porter [1992]) Les banques ont ainsi bénéficié d'un cadre juridique favorable, organisé selon le modèle de la banque universelle, qui les autorisa à effectuer un ensemble varié d'opérations. Dans les faits, cela c'est traduit par une prédominance sur les autres sources de financement du prêt bancaire dans les PME et une diversité des liens avec les grandes sociétés cotées : participations capitalistiques, surreprésentation aux assemblées générales grâce au système de vote par procuration, présence de représentants de banques au sein des conseils de surveillance. Intéressons-nous dans cette sous-section aux principaux aspects et principes du système bancaire allemand ?

#### **1.1.1. La prédominance des banques universelles...**

Les métiers bancaires distinguent traditionnellement deux types de banques : les banques spécialisées (« *Spezialbanken* ») et les banques multiservices à vocation universelle

(« *Universalbanken* »). Le système bancaire allemand se caractérise par la prééminence des banques universelles. Sur les quelques 2 050 établissements financiers répertoriés en Allemagne à la fin de l'année 2006, 1 984 étaient des banques universelles et soixante-quatre des banques spécialisées. Les banques allemandes sont autorisées à effectuer un très large échantillon d'activités. Véritables « banques à tout faire », elles peuvent réaliser sans restriction l'ensemble des opérations bancaires ordinaires avec leur clientèle allemande et étrangère. Elles assurent la collecte de dépôts et l'octroi de prêts de tous ordres. En tant que banques d'investissement, elles peuvent émettre des emprunts obligataires, souscrire, vendre et conserver des actions, arranger des opérations financières diverses comme les introductions en bourse et les fusions acquisitions, gérer des fonds de placement... De fait, elles peuvent être à la fois créancières et actionnaires d'une entreprise. La loi a même encouragé ce double rôle en autorisant les établissements de crédit à accorder des prêts en échange d'actions. (Pesin et Strassel [2006]) En privilégiant le modèle de banque universelle, la réglementation germanique a toujours ignoré la séparation stricte entre activités de prêts et d'investissement, contrairement aux Etats-Unis qui avec le *Glass-Steagall Act* instaura en 1933 une incompatibilité entre les deux métiers<sup>47</sup>. Quant aux rares établissements spécialisés, ils se cantonnent généralement à un seul type d'activités (ex : la gestion de titres, crédit immobilier...) ou à des débouchés commerciaux particuliers.

### 1.1.2. ...Organisées en trois piliers

Une fois démontrée la prédominance de la vocation universelle, il convient de présenter la structure de propriété et le modèle d'organisation des banques universelles allemandes organisés en **trois piliers** : Privé, public et mutualiste. (Tableau n°2-1)

**Tableau n°2-1 : Classification des banques allemandes**

Banques Universelles			Banques spécialisées
Commerciales	Publiques	coopératives	
Big banks (Cotées)	<i>Sparkassen</i>	locales	Crédit immobilier (banques hypothécaires, caisses d'épargne construction...)
Banques régionales	<i>Landesbanken</i>	Banques centrales	Autres banques spécialisées (crédit foncier, centres de chèques postaux...)
Succursales de banques étrangères			

Sources : Deutsche Bundesbank

<sup>47</sup> Contourné de toute part, le *Glass-Steagall Act* a finalement été abrogé le douze novembre 1999.

### **1.1.2.1. Le secteur privé**

Le premier pilier est le secteur privé (« *private Geschäftsbanken* ») qui représentait 12,5% des banques allemandes soit deux cent cinquante-six établissements en 2006. Quatre grandes banques commerciales (« *Big banks* ») dominent cette catégorie : la Deutsche Bank, Hypovereinsbank, la Commerzbank et la Dresdner Bank. Elles sont de véritables banques universelles. Nous reviendrons plus en détail sur ces *Big banks* par la suite dans ce chapitre (cf. 1.3.2). Les banques régionales, les autres banques commerciales et les filiales de banques étrangères s'assimilent à des banques privées de deuxième et de troisième rang. Parmi ces dernières, les plus grandes sont la Bankgesellschaft Berlin et la Postbank, cotée au DAX-30 et détenue majoritairement par la Deutsche Post. En terme de parts de marché, les banques commerciales privées figuraient en 2006 au second rang - derrière les banques publiques - avec 28% des actifs totaux, dont 63,5% pour les seules quatre grandes banques (soit 17,7% des actifs totaux). (Voir annexe n°1 du chapitre pour les statistiques)

### **1.1.2.2. Le secteur public**

Le second pilier est celui des établissements de droit public (« *öffentlich-rechtliche Kreditinstitute* ») qui représentait 22,9% des banques allemandes soit quatre cent soixante-neuf établissements en 2006. En terme de parts de marché relatives, elles dominent le système bancaire allemand avec 34,5% des actifs gérés en 2005. Cette catégorie rassemble les caisses d'épargne primaires (*Sparkassen*) relevant des communes et des cantons, les banques des Länder (*Landesbanken*), la DekaBank et la DSGV.

Soumises aux lois de leurs Länder respectifs, les caisses d'épargne forment le premier groupe des banques publiques. Liées au principe de territorialité, elles sont obligées de servir l'intérêt social du secteur géographique dans lequel elles sont localisées. De fait, elles ne peuvent pas travailler avec des clients d'autres zones. Leurs activités se concentrent principalement sur l'octroi de prêts aux salariés, aux petites et moyennes entreprises (le « *Mittelstand* ») et à certaines collectivités locales. En 2003, 42% des crédits accordés aux PME et 66% pour ceux de l'artisanat émanaient des banques publiques. (Hackethal et Schmidt [2005])

Les onze *Landesbanken* forment le second groupe des banques publiques. Leurs propriétaires sont les associations régionales de caisses d'épargne, la région correspondante et pour



certaines d'entre elles, d'autres banques régionales. Ces actionnaires n'exigent pas d'elles qu'elles maximisent leur rentabilité. Les *Landesbanken* jouent grosso modo trois rôles. Premièrement, elles collaborent étroitement avec leur région. Les Länder utilisent généralement leur banque régionale comme un outil financier au service de leur politique de développement de l'économie locale. Deuxièmement, elles incarnent le rôle de banque centrale pour les caisses primaires et assurent la compensation des paiements interbancaires. Troisièmement, en tant que banques universelles, elles offrent enfin une grande variété de services aux entreprises domestiques et étrangères. Dans les faits, leur clientèle se limite aux grandes entreprises et elles concurrencent directement sur ce segment les établissements de statut privé. (Hackethal [2004])

Le troisième groupe est constitué par la DekaBank, la banque centrale des *Landesbanken*, et par l'Association allemande des Caisses d'épargne (DSGV), à laquelle toutes les Caisses d'épargne sont affiliées. La DekaBank est codétenue par les *Landesbanken* et la DSGV à hauteur de 50% chacune. Cet établissement contrôle notamment tous les fonds d'investissement du groupe des Caisses d'épargne<sup>48</sup>. Bien que notre thèse se focalise sur les établissements bancaires privés, il nous convient tout de même de souligner une caractéristique juridique qui régissait les banques à statut public depuis 1931. Les collectivités territoriales se voyaient imposées une obligation de garantie (« *Gewährträgerhaftung* ») et honoraient de façon illimitée tous les engagements de leur banque régionale qui ne pouvaient être satisfaits sur les actifs de celle-ci. Les Länder devaient également assumer une obligation de maintenance (« *Anstaltslast* ») qui leur imposait de veiller à ce que la banque soit constamment en mesure d'assumer ses fonctions opératives. Cette double protection constituait virtuellement une garantie contre le risque de cessation de paiement, assurant aux établissements publics un refinancement plus favorable par rapport à leurs concurrents privés grâce à une meilleure notation. (Hackethal et Schmidt [2005]) En conséquence, elles ont pu offrir à leurs clients des crédits à des taux préférentiels et gonfler leurs marges.

Depuis longtemps, les banques privées ont déploré une concurrence déloyale. En 1999, par l'intermédiaire de la Fédération bancaire européenne (FBE), elles ont décidé d'adopter une

---

<sup>48</sup> Soit un actif de 200,3 milliards d'euros fin de 2007 ou 18,1% du marché national des fonds vendus au détail.

attitude offensive et de porter plainte auprès des tribunaux européens<sup>49</sup>. En juillet 2001, la Commission européenne a rendu illégale l'obligation de garantie au regard du droit européen en la considérant comme une aide d'État. Après une période transitoire de quatre ans, elle a été abrogée à compter du dix-neuf juillet 2005. En conséquence, les notations des établissements publics se sont légèrement dégradées et leur coût de financement réencheri. Pour préserver leurs marges, ils ont dû trouver de nouvelles stratégies. Certaines ont rencontré le succès. La Landesbank de Hambourg et celle du Schleswig Holstein ont uni leurs forces pour se spécialiser sur un marché de niche et devenir le numéro un mondial du financement de bateaux. (Les Echos [15/10/07]) D'autres se sont lancées dans des opérations plus risquées impliquant des produits d'investissement structurés. Comme le révèle la surexposition de certaines banques publiques allemandes à la crise des « *subprimes* », ces établissements ne disposaient pas les compétences requises et le système de gestion des risques adapté pour s'engager dans ce type d'activités<sup>50</sup>.

#### **1.1.2.3. Le secteur coopératif**

Le troisième pilier est celui des coopératives de crédit (« *genossenschaftliche Kreditinstitute* ») qui représentait 61,5% des banques allemandes soit 1 259 établissements en 2006. En terme de part de marché, le secteur gère 11,8% des actifs totaux. Le secteur mutualiste est né à la fin du dix-neuvième siècle pour permettre aux populations qui en étaient exclues l'accès aux services bancaires et aux crédits. L'épargne des déposants qu'elles mobilisent leur permet de distribuer à leurs membres des prêts préférentiels. En contre partie, une partie des bénéfices est redistribuée aux sociétaires, dont le nombre atteignait plus de quinze millions en 2003 pour quelque trente millions de clients. (Hackethal et Schmidt [2005]).

Le secteur coopératif est formé de deux étages : les coopératives locales (les *Raiffeisen-Banken* dans les campagnes et les *Volksbanken* dans les zones urbaines) et deux banques centrales : la DZ Bank, banque fédérale basée à Francfort, et la WGZ Bank basée à

---

<sup>49</sup> Une véritable rupture avec le passé et une remise en cause du système traditionnel de médiation tel qu'il avait fonctionné depuis l'après-guerre. Les tensions entre les trois piliers trouvaient jusqu'alors toujours une solution négociée au plan national entre acteurs domestiques.

<sup>50</sup> La crise crée de vifs remous au sein du secteur bancaire public. Plusieurs banques telles que la SachsenLB ou encore la WestLB doivent faire face à de graves difficultés, entraînant une intervention des Etats fédéraux.

Düsseldorf. Elles se sont toutes unies au sein de la Fédération allemande des *Volks und Raiffeisenbanken*, l'équivalent de la DSGV pour les banques mutualistes. Les coopératives locales sont des banques de (très) petite taille et spécialisées dans les métiers de banque de détail et dans le financement des PME (agriculteurs, artisans, petits entrepreneurs...). Elles sont enracinées dans la vie économique locale et entretiennent avec leurs clients une relation de proximité. Leur politique commerciale a toujours été marquée par la volonté de soutenir les intérêts des sociétaires et des PME. Quant aux deux banques centrales de coopératives, elles jouent un rôle proche de celui des *Landesbanken* avec les *Sparkassen* : chambre de compensation et organisation de la liquidité intra-sectorielles, accès aux marchés financiers, soutien dans la gestion de leur bilan, aide à l'activité internationale... En outre, elles concurrencent directement les banques commerciales du secteur privé dans les activités de marché, d'investissement et de banque d'affaire. (Hackethal et Schmidt [2005]) Elles interviennent notamment sur les marchés internationaux des capitaux.

#### **1.1.2.4. Le classement : la prédominance des banques privées**

Le podium du classement des banques allemandes est confisqué par des établissements à statut privé. (Tableau n°2-2) La Deutsche Bank, créée en 1870, domine le secteur bancaire allemand depuis les années 1930 avec plus 1 126 milliards d'euros d'actifs gérés en 2006. Elle a entamé une mutation stratégique à la fin de années 1980 au profit des métiers de banque d'investissement et d'affaire. En 2006, les deux tiers de ses revenus provenaient de ce type d'activités. Elle est suivie par la Commerzbank (608 milliards d'euros), créée elle aussi en 1870. En raison de son rachat en 2005 d'Eurohypo, la première banque hypothécaire du pays, elle est passée du quatrième rang au second rang national en 2006. La troisième banque allemande est la Dresdner Bank (497 milliards d'euros), fondée en 1872 à Dresde, rachetée par l'assureur Allianz en 2001 et revendue en août 2008 à la Commerzbank. HypoVereinsbank, septième banque allemande et quatrième banque privée avec trois cent cinquante-huit milliards d'euros d'actifs, a perdu sa seconde place au classement suite à son rachat en 2005 par l'italien UniCrédit. La restructuration d'HypoVereinsbank a incité la direction transalpine à se séparer de plus de 25% de ses actifs. Ce « Top dix » comptabilise quatre *Landesbanken*. La plus importante est la Landesbank du Baden Württemberg (LBBW), à la cinquième place, suivie par BayernLB et WestLB. Enfin, la DZ Bank, quatrième, est la première banque coopérative du classement. Elle résulte de la fusion en 2001 de la GZ-Bank

et de la DG Bank. Dans le classement des cent premières banques allemandes, trente-cinq établissements étaient privés (35%), cinquante publics (50%) et onze coopératifs (11%).

**Tableau n°2-2 : Classement des dix plus grandes banques allemandes (2006)**

	Banques	Actifs (en millions d'€)	Statut	Classement 2005
1	Deutsche Bank	1 126 230	privée	1
2	Commerzbank	608 339	privée	4
3	Dresdner Bank	497 287	privée	3
4	DZ Bank	438 984	coopérative	6
5	Landesbank Baden-Württemberg,	428 253	publique	5
6	KfW Bankengruppe	359 606	publique	7
7	HypoVereinsbank	358 299	privée	2
8	BayernLB	353 218	publique	8
9	WestLB	285 287	publique	9
10	Eurohypo	224 332	privée	10

Sources : Association des banques allemandes.

### **1.1.3. La « Hausbank » : principe de la banque maison**

Sous l'impulsion des pouvoirs publics, les banques sont vite devenues décisives dans le financement des entreprises. Dès les débuts de l'industrialisation allemande, une imbrication étroite et stable s'est nouée entre les entreprises industrielle et une banque maison, généralement celle de la première heure<sup>51</sup>. Outre l'octroi de capitaux, la *Hausbank* a également joué un rôle décisif dans leur gouvernance. Dans certaines d'entre elles, généralement les plus grandes, elles furent actionnaires de référence et leurs administrateurs disposèrent de sièges dans les conseils de surveillance. Quels sont les principes théoriques qui régissent la *Hausbank* et les principales différences dans le rôle qu'elles remplissent selon que l'entreprise soit une PME ou une société cotée ?

#### **1.1.3.1.Principes théoriques du système de « Hausbank »**

Le problème essentiel de l'intermédiation financière est de gérer l'information incomplète et asymétrique entre le banquier et l'entrepreneur. (Huveneers et Steinherr [1993]) Alors que le chef d'entreprise connaît la rentabilité de ses projets d'investissement, le bailleur n'en possède

<sup>51</sup> Il serait toutefois erroné de croire que les entreprises allemandes ne s'attachaient qu'à une seule banque. Dans la réalité, elles ont emprunté auprès de plusieurs établissements, leur banque principale demeurant cependant la source principale.

qu'une vue partielle conditionnée aux informations que lui aura fournies l'entrepreneur. Les banques risquent de refuser de prêter à des entreprises qu'elles estiment, à tort ou à raison, trop risquées, et ce, même à un taux d'intérêt très élevé. Du point de vue de la collectivité, cette capacité limitée à discriminer les entreprises est sous optimale car elle se traduit par une tarification peu différenciée et un rationnement de crédit au détriment des « bons » emprunteurs. Les modèles de relations de « long terme » montrent globalement que la répétition dans le temps d'offres et de demandes de crédits entre une entreprise et sa banque maison conduit à **réduire** ces **asymétries d'information** et les **coûts d'agence**. L'entreprise entretient avec sa banque une relation de confiance et de long terme de sorte que cette dernière devient avec le temps un partenaire associé à la marche de l'entreprise. (Mouriaux et Foulcher-Darwish [2006]) L'établissement bancaire a accès à une information privée et stratégique, non divulguée sur le marché, qui complète celle provenant des comptes bancaires. Il peut ainsi accumuler de manière endogène tout au long des années durant lesquelles il exerce ses activités de prêts, de suivi des résultats et de conseil « *une connaissance précise de la qualité de l'entreprise et affiner sa gestion du risque de crédit.* » (Paranque [2000], Bellante et alii [2001])

De cette relation de long terme, Boot [2000] dénombre trois principaux avantages. (1) L'**information** : la répétition des interactions incite l'emprunteur à fournir plus d'informations à sa banque qu'en situation de concurrence. La relation de long terme permet ainsi à la banque d'obtenir une information fiable à un moindre coût. (2) La **renégociation** : la relation de prêt à long terme est un contrat implicite et procure une plus grande flexibilité contractuelle. Les clauses peuvent être plus facilement renégociées. (3) Les **interactions intertemporelles** : la répétition des interactions octroie à la banque une perspective de long terme. Comme l'entreprise ne trouvera pas facilement un autre partenaire financier, la banque peut s'attendre à jouir d'une rente et compenser les pertes liées aux difficultés circonstanciées de l'entreprise. Ces trois bénéfices ont deux implications cruciales sur la disponibilité du crédit et le comportement de l'établissement bancaire lorsque l'entreprise traverse des difficultés. D'une part, l'entreprise a accès à une sorte de « **ligne de crédit perpétuelle** » implicite. (Eber [1998]) Grâce à diminution des coûts de contrôle, elle bénéficie de taux de crédit moindres. Elle est également préservée des phénomènes de discrimination dans les tarifs et de rationnement lors de chocs conjoncturels négatifs. (Edwards et Fischer [1994] et Petersen et Rajan [1994]) D'autre part, lorsque l'entreprise n'est plus en mesure de respecter ses obligations, la banque va adapter les conditions de remboursement en tenant

compte de sa situation financière. Elle ne réagit pas brutalement en coupant l'accès au crédit. Au niveau macroéconomique, les coûts de crédit plus faibles stimulent l'investissement et donc l'activité.

A contrario, les relations de long terme peuvent également être à l'origine d'inconvénients et de rigidités. Premièrement, les banques concurrentes sont évincées en raison de l'avantage informationnel de la banque maison. Cette dernière acquiert un pouvoir de marché lui permettant de prélever sur l'entreprise une « rente » qui prend la forme d'un coût du capital plus élevé que celui qui prévaudrait en situation de concurrence<sup>52</sup>. Deuxièmement, la banque peut être conduite à financer des entreprises peu productives ou au bord de la faillite pour maintenir sa réputation de « contrôleur. » Troisièmement, le système de *Hausbank* peut conduire à un contrôle moins attentif et une pression moins forte sur les « mauvais » emprunteurs, ce qui peut conduire à une allocation inefficace du crédit. (Eber [1998])

#### **1.1.3.2. Distinction entre les PME et les grandes entreprises**

Pour caractériser les différences de comportement des banques à l'égard des PME et des grandes entreprises, nous allons reprendre la distinction de Hicks [1975] entre économie de ressources propres (« *autoeconomy* ») et économie de découvert (« *overdraft economy* »). Dans le premier cas polaire, l'entreprise se finance quasi-intégralement par autofinancement alors que dans le second, elle recourt au crédit bancaire. Cette dernière modalité se caractérise par un niveau d'endettement élevé et il revient à la banque d'assurer la flexibilité financière de l'entreprise. Elle a pour corollaire la relative faiblesse des capitaux propres. Selon Hicks, l'accès privilégié au concours bancaire offre aux entreprises une flexibilité financière analogue à celle que procure la détention d'actifs financiers liquides pour les entreprises autonomes. Nous pensons que cette dichotomie illustre correctement le cas allemand, avec d'un côté des PME favorisant le crédit bancaire (« *overdraft economy* »), et de l'autre des

---

<sup>52</sup> Fischer [1990] développe un modèle avec deux types entreprises : des « bonnes » et des « mauvaises ». Chacune a un projet par période. L'auteur démontre que la banque qui finance dès la première période l'entreprise bénéficie d'un avantage informationnel sur la concurrence future. A l'équilibre, l'entreprise n'a qu'une banque car cette dernière a évincé les autres grâce à son avantage. L'entreprise est « capturée » car il lui devient très difficile de faire jouer la concurrence car les autres apporteurs de fonds, ne disposant pas de la même information, ne pourront pas lui offrir les mêmes conditions de crédit.

grandes entreprises caractérisées par des forts taux d'autofinancement (« *autoeconomy* »). Plusieurs études le prouvent.

#### a) Le constat empirique

L'étude du comité européen des Centrales de bilans de 1997 démontre clairement que le taux d'endettement des entreprises industrielles allemandes diffère selon leur taille, contrairement à la France. Outre-Rhin, les PME sont relativement plus endettées que les grandes entreprises. Entre 1990 et 1996, les dettes représentaient en moyenne 62,7% du bilan des PME contre 34,4% pour les grandes entreprises. (Tableau n°2-3) L'étude menée conjointement par la Bundesbank et la Banque de France [1999] constate également qu'en Allemagne, l'endettement diminue à mesure que la taille augmente. En outre, les deux études notent que les grandes entreprises ont une dotation en fonds propres plus importante que les PME<sup>53</sup>. C'est à partir de ce constat empirique que nous allons introduire une distinction entre les PME et les grandes entreprises cotées.

**Tableau n°2-3 : Taux d'endettement global dans l'industrie manufacturière pour les PME et les grandes entreprises en Allemagne et en France (en % du bilan)**

		1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	Moy
France	PME	66,1	64,5	63	61,3	60,5	60,9	59,1	62,2
	GE	60,9	60	62,9	62,4	62,3	62,6	60,2	61,6
Allemagne	PME	62,8	63,7	63	61,8	62,9	62,9	61,7	62,7
	GE	35,7	35,4	35,4	34,3	33,6	33	33,4	34,4

\* Dettes (y compris emprunts obligataires, dettes commerciales...) / total du bilan. Sources : BACH

#### b) La relation entre banque et PME

Nous le rappelons, notre thèse est consacrée aux entreprises industrielles cotées. Toutefois, nous nous permettrons d'aborder ponctuellement le cas des PME lorsque nous estimerons que cela est utile. La situation des PME est ainsi proche de l'économie de découvert décrite par Hicks caractérisée par la prépondérance des prêts bancaires dans leur financement et une dotation en capitaux propres relativement faible. (Hackethal et Schmidt [2005], Vitols [2005])

<sup>53</sup> Quant à l'horizon de l'endettement, les PME sont relativement plus endettées à court terme. Sur la période 1990-1996, les dettes d'une durée inférieure à un an représentaient en moyenne 76% des dettes totales des PME pour 65,6% pour les grandes entreprises, soit un différentiel moyen de 10,4 points.

Comme le souligne l'étude de la Bundesbank et de la Banque de France [1999], les prêts bancaires à court terme ont constitué « *le principal volant de sécurité du système financier allemand, en particulier pour les PME, dans la mesure où les découverts sous forme de lignes permanentes ou de crédit global d'exploitation -souvent garantis par le biais d'une cession générale (« Globalzession »)- assurent aux entreprises un haut degré de flexibilité financière.* » Les PME ont ainsi disposé du « matelas » financier adéquate pour gérer leur cycle d'exploitation et faire face à des événements inattendus. Selon Paraque [2000], l'accès quasi-illimité au financement de court terme s'est matérialisé sous la forme de découverts et de ligne permanente de crédit. En période de difficultés financières, les banques n'ont pas systématiquement réduit leurs concours. Au contraire, elles ont plutôt cherché à maintenir l'exploitation de leurs clients en octroyant de nouvelles lignes de crédits ou en restructurant leurs dettes... (Elsas et Krahnen [1998]) En définitive, les PME n'ont pas été incitées à recourir à des sources de financement alternatives. (Harhoff et Korting [1998])

### c) **La relation entre banque et les sociétés cotées**

Dans le financement des grandes sociétés cotées, les banques ont toujours joué un rôle secondaire. Ces firmes leur ont préféré l'autofinancement et le réinvestissement des bénéfices non distribués. Dans la terminologie de Hicks, ces dernières ont privilégié l'autonomie à l'endettement. Toutefois, les prêts bancaires domestiques ont été la source de financement externe la plus importante (c.f 3.2.1). C'est principalement dans leur gouvernance que les banques, mais aussi les compagnies d'assurance, jouèrent un rôle actif voire décisif. Elles furent bien souvent actionnaires de référence et exercèrent aussi leurs droits de vote et, pour les banques, ceux des actionnaires qui avaient ouvert chez elles un compte grâce au système de « *Depotstimmrecht* » (vote par procuration ou *proxi vote*). Elles siégèrent au sein de nombreux conseils de surveillance, ce qui leur assura un accès privilégié à l'information privée. A la fois bailleurs et actionnaires, elles ont partagé le risque de leurs clients si bien qu'elles ont été incitées à peser sur leurs décisions financières et industrielles. (Huveneers et Steinherr [1993]) Comme le souligne Pesin et Strassel [2006], les établissements bancaires ont influencé directement les stratégies industrielles, les rapprochements entre firmes et les politiques de diversification. En outre, les restructurations ont été, pour la plupart du temps, réalisées hors marché, par la cession des blocs de contrôle. (Dupuy et Morin [1991])



## **1.2. Un système bancaire qui demeure moins concentré et moins performants que ses principaux concurrents européens**

Avant d'apporter des éléments de réponses aux deux questions qui légitiment ce chapitre, nous estimons nécessaire d'aborder un élément de tension endogène au secteur bancaire, à savoir son mouvement de consolidation. Nous allons dans un premier temps recadrer le cas allemand au contexte européen. Puis nous nous intéresserons à restructuration de chacun des trois piliers, en focalisant notre attention sur le secteur privé et la profonde crise qu'ont subie les grandes banques commerciales au début du second millénaire.

### **1.2.1. Le contexte européen : la lente émergence du marché unique**

Pendant des décennies, l'Europe des banques a vécu à l'abri de la concurrence. Chaque Etat membre disposait d'un système financier cloisonné et fortement réglementé. Les barrières à l'entrée étaient nombreuses et faisaient obstacle à l'installation de concurrents étrangers. Les entreprises et les consommateurs ne pouvaient solliciter que des établissements financiers domestiques. Mais depuis une vingtaine d'années, la Commission et le Parlement européen multiplient les initiatives législatives pour intégrer les marchés domestiques<sup>54</sup>. La restructuration de l'industrie bancaire européenne et de ses acteurs est en marche.

#### **1.2.1.1. La capacité de l'industrie bancaire européenne**

En une quinzaine d'années, le nombre des établissements de crédit a presque diminué de plus de 40% en Europe, passant de 12 582 établissements en 1990 à 7 230 en 2006. (Tableau n°2-4) La restructuration a été plus intense pour les pays qui comptaient au départ le plus d'établissements de crédit. A leur tête, la France est le pays où la consolidation a été la plus poussée avec une réduction de 59,1% du nombre d'établissements entre 1990 et 2006, suivie par l'Allemagne (-56,6%) et l'Espagne (-49,4%). Toutefois, l'Allemagne était encore le pays qui en 2006, disposait le plus de banques (2 050), suivie de la France (829) puis de l'Italie (807).

---

<sup>54</sup> Voir sur ce point le chapitre n°1, la sous-section 1.2.

En ce qui concerne le nombre d'employés du secteur bancaire, on observe également une baisse générale des effectifs sur la période. La décre est moins soutenue dans les pays d'Europe du sud. Entre 1990 et 2006, les effectifs espagnols ont diminué de 4,3% et de près de 1,9% pour l'Italie. La plus forte baisse est l'actif de l'Allemagne avec une réduction d'un quart de ses effectifs (-24,3%). Elle demeure pourtant le pays de grande taille qui connaît le nombre d'employés pour mille habitants dans le secteur bancaire le plus élevé avec un ratio de 8,4 en 2006. Elle est suivie par le Royaume-Uni (7,46), la France (6,89), l'Espagne (5,95) et l'Italie (5,81) pour une moyenne européenne de 6,57 employés bancaires pour mille habitants. En terme d'effectif total, le nombre d'employés du secteur s'élevait en 2006 à 692 500 en Allemagne, 453 045 au Royaume-Uni, 432 197 en France, 339 878 en Italie et 261 890 en Espagne. (BCE [2007])

**Tableau n°2-4 : Evolution du nombre d'établissements de crédit et des employés du secteur bancaire pour mille habitant**

		1990	2006	Δ 1990/2006
<b>Allemagne</b>	Nbre banques	4720	2050	-56,6%
	Effectifs	11,1	8,40	-24,3%
<b>Espagne</b>	Nbre banques	696	352	-49,4%
	Effectifs	6,22	5,95	-4,3%
<b>France</b>	Nbre banques	2027	829	-59,1%
	Effectifs	7,65	6,89	-9,9%
<b>Italie</b>	Nbre banques	1156	807	-30,2%
	Effectifs	5,92	5,81	-1,9%
<b>Royaume Uni</b>	Nbre banques	624	401	-35,7%
	Effectifs	8,98	7,46	-16,9%
<b>Union Européenne</b>	Nbre banques	12582	7230	-42,5%
	Effectifs	-	6,57	-

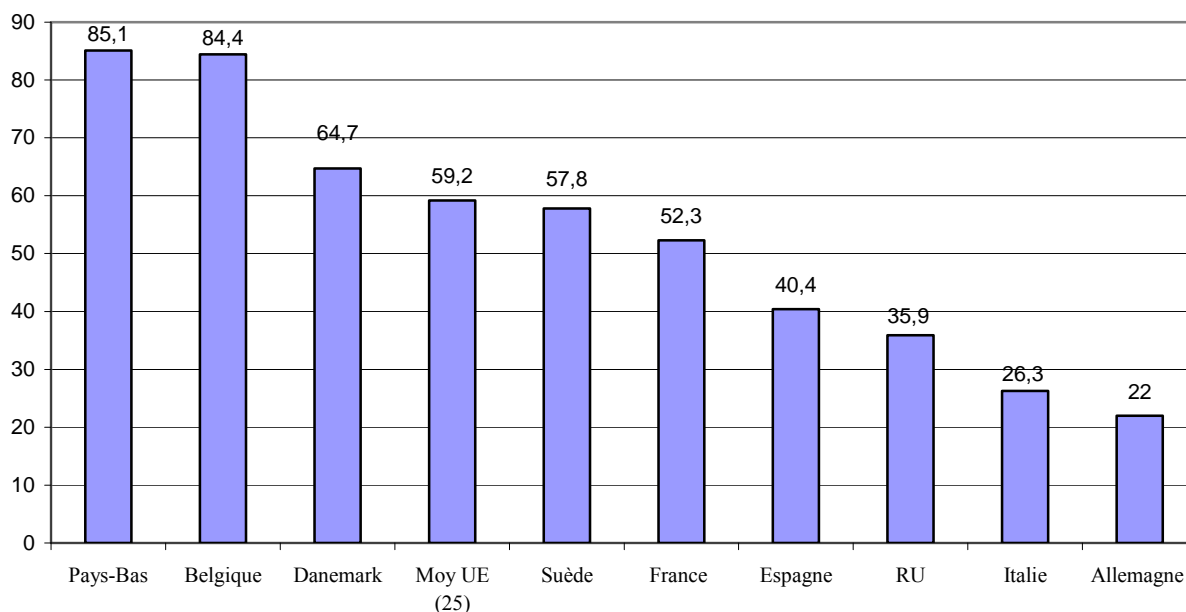
Sources : BCE (UE Banking Structures [2004, 2006, 2007]), Fitoussi et Le Cacheux [2007]. Calculs de l'auteur.

### **1.2.1.2. La concentration du système bancaire européen**

La concentration bancaire en Europe est très disparate. En moyenne dans l'Union Européenne, l'indice de concentration des cinq plus grands établissements de crédit dans le total des actifs nationaux (le CR5) a atteint près de 60% en 2006 contre 45% en 1990. Dans les petits pays d'Europe du nord comme les Pays-Bas (85,1%), la Belgique (84,4%) ou le Danemark (64,7%), la part de marché des cinq plus grandes banques est nettement supérieure à la moyenne européenne. A l'autre extrémité, l'Allemagne (22%) et l'Italie (26,3%) ont un système bancaire encore profondément morcelé. La proportion des actifs détenus par les cinq

plus grandes banques représentent environ un quart de l'actif total, contre 52,3% pour la France, 40,4% pour l'Espagne et 35,9% pour le Royaume-Uni (35,9%). (Graphique n°2-1)

**Graphique n°2-1: Situation de marché des cinq principaux acteurs bancaires domestiques en 2006 (CR5)**



Sources : BCE (UE Banking Structures [2006]).

### **1.2.1.3. La constitution de champions nationaux**

Au cours des années 1990, les opérations de fusions et acquisitions ont participé à l'émergence de « champions nationaux » dans la plupart des pays européens : fusion de ABN et Amro au Pays-Bas (1990), fusion de HSBC et de Midland Bank (1995) puis de la Royal Bank of Scotland et d'Halifax Bank (1999) en Grande-Bretagne, création de HypoVereinsbank en Allemagne issue de la fusion de Bayerische Hypotheken- und Wechselbank et de Bayerische Vereinsbank (1997), création de BNP-Paribas en France (1999)... Jusqu'au début des années 2000, la restructuration a présenté un caractère essentiellement national, les banques européennes préférant consolider dans un premier temps leur position concurrentielle dans leurs frontières d'origine. (Jeffers [2007]) Ainsi, entre 1993 et 2003, 80% du total des consolidations s'est déroulé à l'échelle domestique. (BCE [2006]) Les quelques opérations transfrontalières concernèrent principalement l'acquisition d'acteurs spécialisés dans les métiers de marché. D'autres, de faible envergure, étaient confinées à des aires géographiques unissant de forts liens culturels et historiques. (Pujals [2005]) Le Crédit

local de France a ainsi fusionné en 1996 avec le Crédit communal de Belgique, donnant naissance à Dexia. En 1999, Fortis est née d'un rapprochement de banques et de compagnies d'assurances belges et néerlandaises.

Le rachat en 2000 du CCF (France) par l'anglaise HSBC pour 11,5 milliards d'euros représenta la première opération transfrontière d'envergure. Une première dans l'histoire bancaire de la Vieille Europe. Elle demeura isolée pendant quatre ans. A partir de 2004, la valeur des opérations transfrontalières s'accrut fortement. Les champions nationaux se sentant de plus en plus à l'étroit sur leur marché domestique devenu oligopolistique, ils ont alors décidé d'investir hors de leurs frontières pour accroître leur rentabilité et diversifier leurs portefeuilles d'activités et leurs risques. (Pastré [2006]) En 2004, l'espagnol Santander a racheté Abbey National, sixième banque de dépôts britannique pour 12,5 milliards d'euros. Une transaction totalement inédite entre deux établissements à la stature comparable. L'année suivante, l'italien Unicredit s'est emparé d'HypoVereinsbank, la seconde banque privée allemande, pour plus de quinze milliards d'euros alors qu'ABN Amro avalait l'italien Banca Antonveneta pour six milliards d'euros. En 2006, c'était au tour de BNP Paribas de déboursier neuf milliards d'euros pour s'emparer de la banque transalpine Banca Nazionale del Lavoro. Des sommets ont été atteints en octobre 2007 avec le rachat par un consortium composé des banques Fortis, Royal Bank of Scotland et Santander, du néerlandais ABN Amro. Avec un montant de 71,1 milliards d'euros, l'opération constitue à ce jour la plus grande acquisition jamais réalisée dans le secteur bancaire. Manger pour ne pas être mangé...

### **1.2.2. Des performances hétérogènes selon les pays**

Globalement, le système bancaire européen se caractérise par une forte hétérogénéité des performances<sup>55</sup>. Entre 1997 et 2003, le Royaume-Uni a connu les meilleurs résultats en terme de rentabilité des fonds propres avec un ROE moyen de 16,4% tandis que l'Allemagne présentait le ratio le plus faible (4%). (Tableau n°2-5) Le constat est similaire pour la marge d'intérêt. **Les performances allemandes sont en deçà de l'ensemble des autres grands pays européens.** L'écart entre les revenus liés aux activités de prêts et les charges d'intérêts n'a été que de 0,66 point sur la période, contre 2,3 points en Espagne et 2,37 points en Italie. Quant aux frais d'exploitation, les performances allemandes sont encore inférieures à celles

---

<sup>55</sup> Nous ne comparons que les grands pays. Des petits pays tels les Pays-bas ou la Suisse sont plus performants.

des autres pays. Pour un euro gagné, environ 66% servait à couvrir les coûts de fonctionnement, contre 65% pour la France ou encore 57,5% pour le Royaume-Uni.

**Tableau n°2-5 : Performances comparées (moyenne 1997-2003)**

	<b>Espagne</b>	<b>RU*</b>	<b>France</b>	<b>Allemagne</b>	<b>Italie</b>
<b>Marge d'intérêt</b>	2,30	1,91	0,85	<b>0,66</b>	2,37
<b>ROE</b>	8,41	16,41	8,56	<b>3,98</b>	7,12
<b>Frais d'exploitation</b>	58,95	57,5	65,85	<b>66,34</b>	60,37

Note : \* banques commerciales. Marge d'intérêt = revenus d'intérêt – charges d'intérêt. Frais d'exploitation = frais d'exploitation en % des revenus nets d'intérêts et non d'intérêts. Sources : OCDE [2005].

### **1.3.le contexte allemand : consolidation et performance des trois piliers**

Dans la sous-section précédente, nous avons constaté que l'Allemagne est le pays d'Europe qui s'est engagé depuis plus d'une quinzaine d'années dans le mouvement de consolidation de son secteur bancaire le plus intense. Mais dans la mesure où elle « partait » de plus loin, il demeure que sa structure est encore une des plus fragmentée, la quantité d'établissements bancaires et le nombre de salariés du secteur étant les plus importants de l'Union. Du côté de ses performances, nous avons également souligné qu'elles ont été les plus médiocres des principaux pays européens. Il nous convient maintenant de « zoomer » pour caractériser le mouvement de consolidation et l'évolution des parts de marché et des performances pour chacun des trois piliers. Puis nous accorderons une importance particulière aux grandes banques privées et aux tensions qu'elles ont subies en début de millénaire, dans la mesure où ces dernières vont altérer la nature des relations qu'elles entretiennent avec l'industrie.

#### **1.3.1. Caractérisation des évolutions dans les trois piliers**

Pour ne pas alourdir le contenu de ce chapitre, nous préférons annexer en fin de thèse notre étude détaillée sur l'évolution comparée du nombre d'établissements, des parts de marché relatives et des performances des trois piliers. Nous renvoyons le lecteur désireux de plus de détails à l'annexe n°1 de ce chapitre.

Toutefois, il nous convient d'exposer les grandes tendances. Premièrement, le mouvement de consolidation est marqué pour les trois piliers, particulièrement pour le secteur mutualiste. Pénalisées par leur petite taille dans les activités de prêts, les coopératives de crédit ont cherché à faire des économies d'échelle et à répartir leurs coûts sur une capacité de production

nettement plus importante en fusionnant entre elles. Deuxièmement, on constate sur vingt ans une érosion des positions des secteurs publics et mutualistes au profit des établissements privés. Le montant des actifs gérés par les banques privées a plus que doublé, leurs parts de marché relatives dans le total des actifs augmentant de 23,6% en 1986 à 28% en 2005. Cependant, près de la moitié des actifs bancaires est encore gérée par les établissements publics et mutualistes. Troisièmement, les principaux indicateurs de performance - coefficient d'exploitation, marge d'intérêt et ROE - se sont dégradés pour les trois piliers. Mais le secteur privé se caractérise par sa médiocrité. D'une part, le coefficient d'exploitation a fortement augmenté en raison d'une mauvaise maîtrise des charges d'exploitation (coûts salariaux et frais généraux). Les établissements de ce pilier se sont engagés au début des années 1990 dans une extension coûteuse des réseaux dans les nouveaux Länder alors que la tendance générale en Europe était à la restriction du nombre des guichets et la compression des effectifs. D'autre part, leur marge d'intermédiation a fondu en raison de la forte concurrence des établissements publics et mutualistes dans les métiers de détail. Nous constatons enfin une forte hausse de la part de leurs revenus issus des activités autres que l'intermédiation, attestant de leur montée en puissance dans les activités de marché et le poids grandissant dans leur bilan de la gestion d'actifs.

### **1.3.2. Focus sur les grandes banques commerciales privées**

Nous rappelons au lecteur notre choix consistant à ne retenir dans notre thèse que les grands établissements financiers privés. Nous allons donc consacrer cette sous-section à l'étude détaillée des quatre principales banques privées allemandes – la Deutsche Bank, la Commerzbank, HypoVereinsbank et la Dresdner Bank – et dans une moindre mesure des compagnies d'assurance Allianz et Munich Ré. De toutes les banques, nos quatre établissements sélectionnés sont ceux chez qui on constate l'évolution la plus marquée des comportements. Premièrement, elles ont été exposées plus que les autres établissements bancaires à la profonde crise du secteur du début de millénaire. Concurrencées dans les métiers de détail sur le territoire domestique et lourdement exposées à l'effondrement de la bulle technologique, les banques du « *big four* » ont dû se restructurer massivement et tailler à la hache dans les effectifs. Deuxièmement, certaines d'entre elles se sont engagées énergiquement dans les métiers de marché, quitte à délaisser partiellement leur métier traditionnel de prêts et leur rôle de banque maison.

### 1.3.2.1. Le recul des revenus liés à l'intermédiation traditionnelle

Dès le début de la décennie 1990, les grandes banques commerciales se sont mobilisées publiquement auprès du pouvoir politique afin de promouvoir la libéralisation du système financier. Puis en réaction à la concurrence exacerbée dans les métiers de détail, elles se sont réorientées plus ou moins énergiquement vers les métiers d'investissement et de marché à haute valeur ajoutée, mais plus risqués. En conséquence, la part des revenus non liés à l'activité d'intermédiation traditionnelle a crû sur la période étudiée. En 1997, ces revenus autres que d'intérêt représentaient 44,6% des revenus totaux des quatre groupes du panel, pour 58,7% en 2005, soit une hausse de leur part de 31,6% en moins de dix ans. (Tableau n°2-6) Ces revenus sont assurés par la prestation de divers services : aide aux entreprises lançant une émission d'actions, le conseil et le montage d'opérations de fusions et acquisitions, le financement structuré, la gestion de portefeuille et de patrimoine...

**Tableau n°2-6 : Evolution de la part des revenus non d'intérêt dans le total**

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Δ%
<b>CommerzB</b>	37,3	45,9	51,3	51,7	51,1	45,8	53,2	52,4	54,3	<b>45,6</b>
<b>Deutsche B</b>	63,9	63,7	68,1	79,6	72,9	70,6	72,5	76,3	76,6	<b>19,9</b>
<b>HVB</b>	29,2	26,9	31,1	36,6	32,1	36,8	38,1	38,7	41,4	<b>41,8</b>
<b>Dresdner B</b>	48,0	48,2	54,0	55,6	55,1	55,8	61,4	64,1	62,6	<b>30,4</b>
<b>Moyenne</b>	<b>44,6</b>	<b>46,2</b>	<b>51,1</b>	<b>55,9</b>	<b>52,8</b>	<b>52,3</b>	<b>56,3</b>	<b>57,9</b>	<b>58,7</b>	<b>31,6</b>

Sources : Rapports d'activités. Calculs de l'auteur. (Brut des provisions sur perte d'intérêt).

L'histoire retiendra que la Deutsche Bank s'est engagée la première dans les activités de marché, dès la fin de la décennie 1980. La progression de la part de ses revenus autres que d'intérêt dans le total de ses revenus est donc moins spectaculaire sur la période (+19,9%). Toutefois, elle est la plus exposée des quatre banques dans ces activités. Seulement un quart de ses revenus sont encore issus de l'intermédiation traditionnelle. Seconde à opter pour un revirement stratégique dans les métiers de marché, la Dresdner Bank a également connu un accroissement de ses revenus hors marge d'intermédiation relativement modeste (30,4%). Elle est pourtant la seconde banque la plus engagée dans ce type d'activités. Plus qu'un tiers de ses revenus provenait en 2005 de la collecte de dépôts et de l'octroi de crédits. Enfin, la banque bavaroise HypoVereinsbank (+41,8%) et la Commerzbank (+45,6%) ont connu les deux plus fortes augmentations de la part des revenus autres que d'intérêt. Il demeure toutefois qu'elles

sont moins exposées que la Deutsche Bank et la Dresdner Bank aux marchés financiers avec respectivement 41,4% et 54,3% de leurs revenus liés à l'intermédiation.

### **1.3.2.2.L'érosion de la marge d'intérêt**

Les pressions à la baisse des marges, inhérentes à la forte concurrence domestique et étrangère sur les activités de crédit, n'ont cessé de s'intensifier depuis dix ans. De 1,15% du total du bilan en moyenne pour les quatre banques en 1997, la marge d'intermédiation moyenne a chuté à 0,75% en 2005, soit une baisse de 34,8%<sup>56</sup>. Seul HypoVereinsbank a maintenu une marge d'intérêt à peu près constante sur la période. Pour les trois autres banques, leur marge a simplement chuté : -41,8% pour la Commerzbank, -49,2% pour la Deutsche Bank et -55,1% pour la Dresdner Bank. (Tableau n°2-7) Dans ce contexte général, les banques publiques et les banques mutualistes tirent davantage leur épingle du jeu que les banques commerciales. (Voir annexe n°1)

**Tableau n°2-7 : Evolution de la marge d'intérêt (en % du bilan)**

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Δ%
<b>deux</b>	1,22	0,95	0,86	0,76	0,71	0,74	0,72	0,7	0,71	<b>-41,8</b>
<b>Deutsche B</b>	1,18	0,95	0,91	0,75	0,94	0,95	0,73	0,61	0,6	<b>-49,2</b>
<b>HVB</b>	1,12	1,1	1,0	0,72	1,0	1,11	1,22	1,21	1,19	<b>6,2</b>
<b>Dresdner B</b>	1,07	1,05	1,0	0,89	0,86	0,79	0,54	0,43	0,48	<b>-55,1</b>
<b>Moyenne</b>	<b>1,15</b>	<b>1,01</b>	<b>0,94</b>	<b>0,78</b>	<b>0,88</b>	<b>0,90</b>	<b>0,80</b>	<b>0,74</b>	<b>0,75</b>	<b>-34,8</b>

Sources : Rapports d'activités. Calculs de l'auteur.

### **1.3.2.3.Une hausse relative du coefficient d'exploitation**

La stagnation économique du début de millénaire, l'exacerbation de la concurrence dans le détail et l'effondrement des cours boursiers ont miné les résultats et la rentabilité des quatre grandes banques privées. Les produits se sont réduits tant du côté de l'intermédiation que des activités de marché. Les grandes banques commerciales ont été plus durement affectées par le retournement des bourses mondiales que les établissements publics et mutualistes, plus enracinés dans les métiers de détail. Du côté des coûts, les erreurs stratégiques de l'après réunification avec l'ouverture de nouvelles agences, le rachat de l'essentiel du réseau est-allemand et le recrutement de personnel ont gonflé les coûts salariaux et les frais généraux. Le coefficient

<sup>56</sup> En 2005, la marge dégagée était loin derrière celles des banques italiennes (2,5%), espagnoles (1,8%) ou anglaises (1,6%). (Choulet [2007])



d'exploitation a ainsi fortement crû jusqu'en 2001 et 2002, années pendant lesquelles pour un euro gagné, environ 82,3% servait à couvrir les charges d'exploitation. (Tableau n°2-8) A partir de 2003, le coefficient a commencé à diminuer pour atteindre en moyenne 68% en 2006. Nous le verrons par la suite, les grandes banques se sont massivement restructurées (fermeture de filiales, externalisation des activités de *back office*...) à partir du début de la décennie 2000 (*c.f* 1.3.2.6). Les programmes de rationalisation des coûts ont conduit à de nombreux licenciements.

**Tableau n°2-8 : Evolution du Coefficient d'exploitation**

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>deux</b>	63,0	68,5	65,2	81,1	77,3	73,3	70,4	67,2	59,7
<b>Deutsche B</b>	91,7	87,7	78,7	90,5	78,8	81,8	79,9	74,7	70,2
<b>HVB</b>	59,7	61,6	62,6	68,4	72,0	63,0	66,1	68,5	62,1
<b>Dresdner B</b>	79,5	77,9	77,0	89,2	101,2	89,3	85,3	92,0	79,8
<b>Moyenne</b>	<b>73,5</b>	<b>73,9</b>	<b>70,9</b>	<b>82,3</b>	<b>82,3</b>	<b>76,9</b>	<b>75,4</b>	<b>75,6</b>	<b>68,0</b>

Sources : Rapports d'activités. Calculs de l'auteur. Cost / income ratio = frais d'exploitation / produit bancaire (avant provisions).

Somme toute, nous observons une forte hétérogénéité entre les quatre établissements. La Dresdner Bank, très impliquée en Allemagne de l'Est, a constamment été la moins efficace sur la période. Après une envolée de son coefficient d'exploitation en début de période, cet indicateur a fortement reculé à partir de 2002 si bien que le niveau de 2006 égalait celui de 1998. A l'opposé, HypoVereinsbank a réalisé les meilleures performances de l'échantillon. Son coefficient n'a que peu varié et demeure le plus faible, mis à part en 2005 et 2006 où la Commerzbank a été plus performante. Les deux banques les plus exposées aux métiers de marché – la Deutsche Bank et la Dresdner Bank - sont également celles qui ont joui de la marge d'intermédiation la plus faible et du coefficient d'exploitation le plus élevé.

#### **1.3.2.4. Une rentabilité malmenée pendant la crise**

Déjà relativement faible dans la décennie 1990, la rentabilité des quatre grandes banques a chuté brutalement en 2001. Après trois années « sombres » (2002, 2003 et 2004), l'indicateur a connu à partir de 2005 un rétablissement spectaculaire. La Commerzbank et la Dresdner Bank ont connu deux exercices (2002 et 2003) au cours desquels leurs résultats ont été tout simplement désastreux. Leur ROE, mesurant la rentabilité de leurs capitaux propres, a été négatif ces deux années. (Tableau n°2-9) HypoVereinsbank, après l'échec de son

rapprochement fondateur entre Bayerische Vereinsbank et Hypobank et affaiblie par trois exercices déficitaires consécutifs (2002, 2003 et 2004), a été rachetée en 2005 par l'italien Unicredit. La Deutsche Bank, bien qu'ébranlée par la crise, s'en est mieux sortie que les autres en ne connaissant aucune année à la rentabilité négative. Encore faut-il souligner que cette dernière a échappé aux pertes qu'au prix de ventes massives de participations industrielles. Pour les exercices 2001 et 2002, elle en a cédées pour plus de cinq milliards d'euros.

**Tableau n°2-9 : Evolution du ROE des « Big Four »**

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>cinquante</b>	9,3	12,4	0,9	<b>-3,4</b>	<b>-25,5</b>	4,0	12,8	14,1	15,4
<b>Deutsche B</b>	7,8	11,2	0,4	1,3	4,8	9,5	11,8	20,4	18,0
<b>HVB</b>	3,0	8,5	4,9	<b>-4,4</b>	<b>-19,7</b>	<b>-17,6</b>	5,5	15,9	17,6
<b>Dresdner B</b>	9,8	15,1	1,3	<b>-6,6</b>	<b>-15,4</b>	2,9	17,1	8,5	4,0
<b>Moyenne</b>	<b>7,5</b>	<b>11,8</b>	<b>1,9</b>	<b>-3,3</b>	<b>-14,0</b>	<b>-0,3</b>	<b>11,8</b>	<b>14,7</b>	<b>13,7</b>

Sources : Rapports d'activités. Calculs de l'auteur.

A partir de 2005, les établissements bancaires redevenaient tous profitables, HypoVereinsbank et la Deutsche Bank franchissant même le seuil « symbolique » des 15% de ROE à partir 2006 et la Commerzbank l'année suivante. L'embellie de l'économie allemande à partir de 2006 et la forte hausse du DAX-30 ont permis à la Deutsche Bank, la Commerzbank et HypoVereinsbank d'enregistrer de bonnes performances et de s'approcher de celles des autres grands établissements bancaires européens<sup>57</sup>. A contrario, la Dresdner Bank n'en finit pas de se distinguer par ses résultats médiocres. Malgré une forte amélioration de sa rentabilité pour l'exercice 2005, la filiale bancaire d'Allianz a connu de nouveau une forte dégradation de sa situation. Et des quatre banques du panel, c'est elle dont la profitabilité est pour l'instant la plus durement affectée par la crise financière des subprimes.

Conséquence de la conjoncture morose du début de millénaire, nos quatre banques ont massivement accru leurs provisions. Les liens étroits avec l'industrie ont pesé lourd dans la balance car elles ont vu se multiplier les créances douteuses dans leurs portefeuilles d'actifs suite à de nombreuses faillites d'entreprises. En 2002, près de neuf milliards d'euros étaient provisionnés, soit plus du double que pour l'année 2000. (Tableau n°2-10) La qualité des

<sup>57</sup> En 2006, le PIB réel a cru de +2,9%, et de +2,5%. Par ailleurs, entre janvier 2005 et janvier 2008, le DAX30 est passé de 4 200 points à plus de 8 000.

actifs bancaires s'est considérablement détériorée. Pour les exercices 2001, 2002 et 2003, la Commerzbank a provisionné pour 3,3 milliards d'euros, la Deutsche Bank pour plus de 4,2 milliards d'euros, la Dresdner Bank pour 5,2 milliards d'euros et la plus touchée, HypoVereinsbank, pour 7,7 milliards d'euros. Cette dernière a particulièrement été affectée par son portefeuille de créances douteuses dans l'immobilier et par la faillite de deux grands groupes, Kirch Media et Herlitz, dont elle était le principal créancier. Dans ce contexte d'incertitude, les principales agences de notation financière ont reconsidéré leur appréciation du risque de solvabilité des grandes banques<sup>58</sup>. En 2002, Standard & Poor's et Fitch Ratings ont dégradé la note de la Deutsche Bank de AA à AA-. La même année, la Commerzbank a vu sa note reconsidérée par Standard & Poor's de A en A-, Fitch Ratings de A+ en A- et Moody's de A1 en A2. Pour la Dresdner Bank, sa notation chez Standard & Poor's a été rétrogradée de AA- à A et de AA- à A- chez Fitch Ratings entre 2001 et 2003. Bien que légère, la révision à la baisse de leurs notes a participé l'altération de leur crédibilité et à la chute du cours de bourse.

**Tableau n°2-10 : Evolution des provisions des « Big Four » (En Milliards d'euros)**

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>cinquante</b>	0,881	0,689	0,685	0,927	1,321	1,084	0,836	0,566	0,878
<b>Deutsche B</b>	0,908	0,725	0,478	1,024	2,091	1,113	0,372	0,374	0,330
<b>HVB</b>	1,659	2,472	1,186	2,074	3,292	2,313	1,795	1,513	-
<b>Dresdner B</b>	1,117	1,284	1,586	1,983	2,218	1,016	0,337	-0,113	0,027
<b>Total</b>	<b>4,565</b>	<b>5,17</b>	<b>3,935</b>	<b>6,008</b>	<b>8,922</b>	<b>5,526</b>	<b>3,34</b>	<b>2,34</b>	<b>1,235</b>

Sources : Rapports d'activités. Calculs de l'auteur.

### **1.3.2.5. La chute des cours boursiers supérieure à celle du DAX-30**

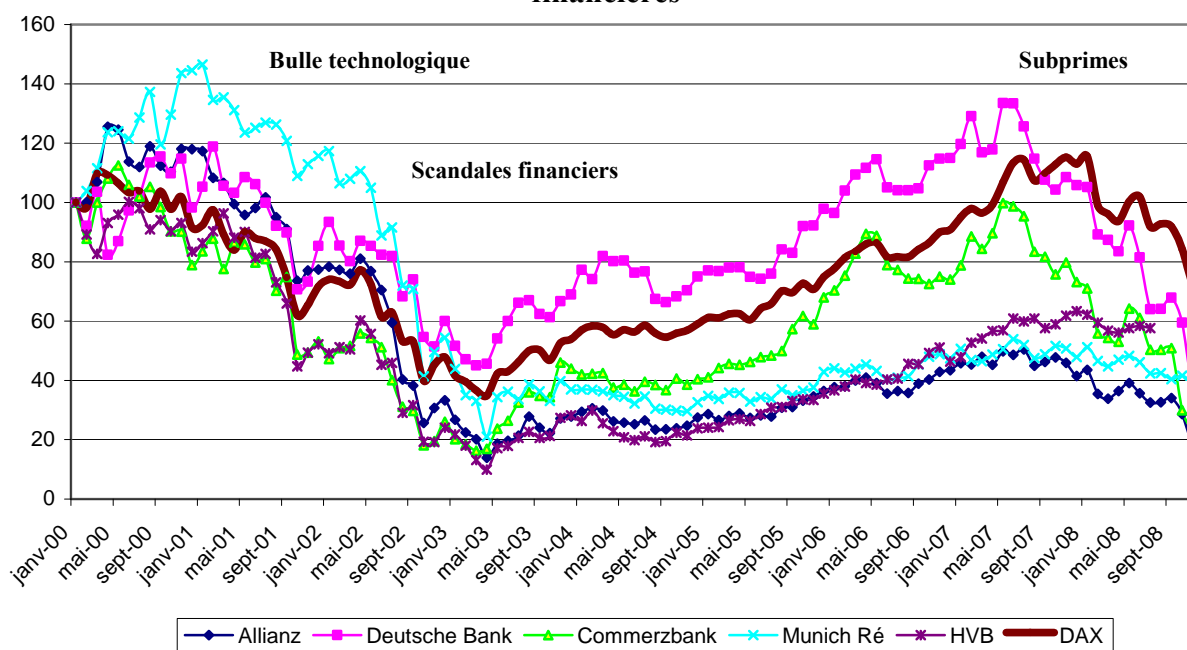
Les années 2001, 2002 et 2003 ont été terribles pour le cours de bourse des grandes institutions financières allemandes<sup>59</sup>. Entre Août 2001, soit quelques jours avant les attentats du onze septembre, et avril 2003, sommet de la crise de confiance généralisée qui a atteint les

<sup>58</sup> Le rôle de ces agences est de mesurer précisément le risque de non remboursement des dettes des emprunteurs. Chaque agence possède son système de notation. Les notes s'établissent de A à D avec des échelons intermédiaires. Elles peuvent être ainsi accompagnées d'un « + » ou « - » ou encore d'un « 1 » ou « 2 ». Plus la note est élevée, plus le risque est faible. Les notes AAA correspondent à une bonne solvabilité, les notes BBB définissent une solvabilité moyenne, les CCC indiquent un risque très important de non remboursement. Enfin, la note D traduit une situation de faillite de l'emprunteur. (IEFP)

<sup>59</sup> A partir de maintenant, nous allons réintégrer dans notre analyse Allianz et Munich Ré.

marchés financiers mondiaux, le cours de bourse d'HypoVereinsbank a chuté de 86,4%, Commerzbank de 75,9% et la Deutsche Bank de 50,5%. Cette crise a également touché les assureurs Allianz et Munich Ré dont le cours de l'action a chuté respectivement de 85,1% et 83,3%. Puis à partir de mi 2003, la bourse allemande a engagé un rétablissement linéaire de plus de quatre années, atteignant en 2007 les niveaux de capitalisation connus en 2000. Pendant cette période d'embellie, seule la Deutsche Bank est à créditer de performances supérieures à celles du DAX-30. (Graphique n°2-2) Elle est aussi la seule institution qui retrouvait au cours de l'année 2006 un cours de bourse similaire à celui du début 2000. Quant à la Commerzbank, HypoVereinsbank, Munich Ré et Allianz, elles ont toutes les quatre vécu des années relativement plus difficiles que les autres grandes sociétés cotées allemandes. Jusqu'à la mi-2003, leurs cours de bourse se sont effondrés les plaçant en queue de peloton européen. Depuis, le rétablissement a été modeste. En juillet 2007, l'action de HypoVereinsbank ne valait que 59,9% de sa valeur de janvier 2000, Commerzbank 95,4%, Württemberg 50,4% et celle de Munich Ré 52%. Depuis juillet 2007 et les premières manifestations de la crise des subprimes, les cours de la Deutsche Bank, d'Allianz et de la Commerzbank sont particulièrement affectées. En plus d'un an, leurs cours ont chuté respectivement de 43,1%, 51,2% et 68,6% contre une moyenne de 26,4% pour le DAX-30.

**Graphique n°2-2: Evolution des cours boursiers des institutions financières**



Note : le 1<sup>er</sup> janvier 2000 = base 100. Sources : Yahoo finance. Calculs de l'auteur.

La chute des cours boursiers entre 2001 et 2003 s'est accompagnée d'une forte contraction de la capitalisation boursière des établissements étudiés. Entre 2000 et 2002, la capitalisation de la Commerzbank a diminué de 76%, de moitié pour la Deutsche Bank, 78,9% pour HypoVereinsbank, 77,6% pour Allianz et 68,2% pour Munich Ré. Les deux compagnies d'assurance munichoises dominaient le classement européen des valeurs d'assurance en 2000. (Tableau n°2-11) En 2003, elles étaient largement dépassées par leurs concurrentes directes tels AXA et Generali. Dans un environnement globalisé où les conditions de survie ou de croissance d'une société sont directement liées à la valeur de son cours boursier et de sa capitalisation, ces institutions financières se sont retrouvées en 2002 dans une situation particulièrement délicate. Pour la Commerzbank, sa capitalisation faisait d'elle une cible d'OPA hostile tout à fait probable. HypoVereinsbank a été racheté par Unicredit en 2005. Nous constatons en outre que depuis 2003 et à la faveur de l'embellie boursière, les capitalisations de la Commerzbank, la Deutsche Bank et d'HypoVereinsbank ont plus ou moins rattrapé leurs niveaux de 1999, les deux tiers pour Allianz et Munich Ré.

**Tableau n°2-11 : Capitalisation des principales institutions financières allemandes  
(En Milliard d'euros)**

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>CommerzB</b>	18,7	16,7	9,4	4,0	9,3	9,1	17,1	19,0	17,3
<b>Deutsche B</b>	51,5	55,2	49,3	27,3	38,2	35,5	45,4	53,2	47,4
<b>HVB</b>	28,7	32,3	18,4	6,8	9,8	12,5	19,2	24,8	34,9
<b>Allianz</b>	81,8	98,0	64,2	22	36,7	35,9	51,9	66,9	66,6
<b>Munich Ré</b>	44,5	64,2	53,9	20,4	22,1	20,8	26,3	29,9	29

Sources : Rapports d'activités. Au trente et un décembre de l'année.

### **1.3.2.6. Restructurations et licenciements**

Touchées de plein fouet par la faiblesse des marchés boursiers et le ralentissement économique, les grandes banques commerciales ont été contraintes à rationaliser leurs structures afin de réduire leurs charges d'exploitation. Pour cela, elles ont diminué le nombre de leurs agences et contracté massivement leur personnel. Entre 2000 et 2006, le secteur bancaire avait « des airs » de sidérurgie. Les effectifs ont diminué en moyenne de 26,4%. La Deutsche Bank a réduit son personnel de 23,3%, soit vingt et un mille salariés en moins, la Commerzbank de 7,9% (-3 000 personnes), HypoVereinsbank de 30,4% (-22 000 personnes) et la Dresdner Bank de 44,1% (- 21 800). (Tableau n°2-12) Depuis le rachat de la Dresdner

Bank par Allianz en 2001, l'assureur a dû restructurer sa filiale bancaire et supprimer plus de dix-huit mille emplois, soit 40% des effectifs totaux. Ces réductions de personnel ont aussi bien touché l'Allemagne que les filiales à l'étranger. Pour comprimer leurs effectifs tout en limitant les licenciements secs, elles ont eu recours à diverses techniques : retraite anticipée totale ou à temps partiel, réduction du temps de travail ou remplacement des salariés dans d'autres branches du groupe, vente ou externalisation des activités non stratégiques tels le back-office, l'administratif et les services informatiques, non renouvellement des contrats temporaires... Dans les filiales étrangères, les licenciements secs ont été plus courants.

Tableau n°2-12 : Evolution des effectifs salariés

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Δ%
<b>Commerzbank</b>	39 044	39 481	36 566	32 337	32 820	33 056	35 975	-7,86
<b>Deutsche Bank</b>	89 784	86 524	77 442	67 682	65 417	63 427	68 849	-23,31
<b>HVB</b>	72 867	69 520	65 926	60 214	57 806	61 251	50 659	-30,47
<b>Dresdner Bank</b>	49 447	45 793	39 754	34 998	30 154	28 774	27 625	-44,13
<b>Total</b>	251 142	241 318	219 688	195 231	186 197	186 508	183 108	<b>-26,4</b>

Sources : Rapports d'activités. Calculs de l'auteur.

### 1.3.2.7. L'évolution de la stratégie et mouvement de consolidation

En dépit d'une exposition accrue aux métiers de marchés commune aux quatre établissements bancaires, leur positionnement stratégique diverge profondément. La Deutsche Bank, la première banque allemande, est devenue en quelques années un acteur mondial majeur dans la banque de marché et d'investissement. Elle a pour cela entrepris **une révolution stratégique et managériale sans précédent en repensant profondément son modèle**. Il y a encore une dizaine d'années, elle présentait tous les traits particuliers de la finance germanique avec de lourdes participations industrielles, des clients fidèles à leur *Hausbank*, le financement essentiellement par le crédit... Dès sa nomination en 1996, Rolf Breuer, le nouveau président du directoire communiquait la nouvelle stratégie du groupe de façon lapidaire : « *Nous voulons rattraper les Américains.* » (L'Expansion [21/11/1996]) Pour cela, la banque s'est défaite en quelques années de ses milliards immobilisés dans l'industrie et a sacrifié ses métiers traditionnels de détail pour se lancer tambour battant dans les métiers de la banque de marché<sup>60</sup>. Un virage très rapide et couronné de succès car aujourd'hui, elle est la banque la plus internationalisée du « big four » et une des premières banques d'affaires du monde. Pour

<sup>60</sup> Pour le délestage de ses participations industrielles, voir les sections deux et trois de ce chapitre.

devenir un acteur majeur dans les métiers d'investissement, la Deutsche Bank a consacré ses ressources à acquérir des compétences qu'elle ne possédait pas. Cette mutation s'est matérialisée par l'acquisition d'opérateurs anglo-saxons dans l'*Investment banking* (courtiers, sociétés de gestion, banques d'investissement) mais aussi de services financiers de grands groupes industriels. Elle s'est ainsi renforcée dans les métiers de banque d'affaires en rachetant la banque britannique Morgan Grenfell pour 1,5 milliards de dollars (1989), les activités financières d'ITT pour 868 millions de dollars (1995), la banque d'investissement new-yorkaise Banker Trust (1999) pour 9,7 milliards d'euros ou encore Berkshire Mortgage Finance (2004) et Chapel Funding (2006). Au final, les prêts ne représentaient plus que 15,2% de son bilan en 2005. (Tableau n°2-13) Depuis 2006, elle semble toutefois redécouvrir la clientèle des particuliers en engageant un retour dans le détail afin de diversifier ses sources de revenus. Après s'être concentrée près de quinze ans sur son expansion internationale, elle a investi coup sur coup en 2006 plus de 1,1 milliard d'euros dans les deux banques de détail Norisbank, spécialiste du crédit à la consommation, et Berliner Bank. En septembre 2008, la première banque allemande a pris une participation minoritaire de 29,75% dans le capital de Postbank, la filiale bancaire de la Poste allemande spécialisée dans le détail, pour un montant de 2,79 milliards d'euros<sup>61</sup>.

La trajectoire de la Dresdner Bank est identique quant à la stratégie bien qu'elle soit plus engagée dans l'intermédiation traditionnelle que la Deutsche Bank. Les crédits distribués ne représentent au plus qu'un cinquième de ses actifs (21,4%). Dans les années 1990, elle s'est aussi attelée à acquérir des institutions spécialisées dans les métiers de marché. Elle a racheté Kleinwort Benson en 1995 et la division banque d'investissement du groupe américain Wasserstein Perella en 2001 pour 1,5 milliard de dollars. Après les échecs successifs des tentatives de rapprochement avec la Deutsche Bank au printemps 2000 puis avec la Commerzbank en juillet 2000, elle a été finalement rachetée en 2001 au prix fort pour près de vingt-trois milliards d'euros par l'assureur allemand Allianz, alors son premier actionnaire avec 22% du capital. Puis en septembre 2008, la Dresdner Bank a été revendue à la Commerzbank pour quelque 9,8 milliards d'euros.

---

<sup>61</sup> Outre la cession de la participation, Deutsche Post a octroyé à Deutsche Bank une option pour acquérir une part supplémentaire de 18% dans Postbank au prix de 55 euros par action. Cette option pourra être exercée dans les 12 à 36 mois après l'acquisition des 29,75% initialement prévus.

**Tableau n°2-13 : Part des prêts dans le bilan**

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Δ%
<b>cinquante</b>	67,5	63,6	61,6	52,1	47,8	43,1	43,2	37,8	37,0	-45,2
<b>Deutsche B</b>	36,6	33,5	29,0	29,5	28,3	22,1	18,0	16,2	15,2	-58,5
<b>HVB</b>	73,0	72,9	69,5	62,7	69,0	70,1	70,5	69,4	67,3	-7,8
<b>Dresdner B</b>	54,6	55,8	56,3	46,6	43,2	29,8	21,4	18,5	21,4	-60,8
<b>Moyenne</b>	<b>57,9</b>	<b>56,5</b>	<b>54,1</b>	<b>47,7</b>	<b>47,1</b>	<b>41,3</b>	<b>38,3</b>	<b>35,5</b>	<b>35,2</b>	<b>-39,2</b>

Sources : Rapports d'activités. (Deutsche Bank: net loans, Commerzbank, HVB et Dresdner bank: total lending)

Pendant des années, la Commerzbank est restée relativement à l'écart du mouvement de consolidation bien qu'elle ait été considérée pendant longtemps comme une cible potentielle. Les rumeurs de son rachat ont été fréquentes : par HSBC en 2000, la Deutsche Bank ou Unicredit en 2001, BNP-Paribas, Société Générale, ABN-Amro ou BBVA en 2005, Intesa Sanpaolo en 2007... Son principal fait d'arme avant l'acquisition de la Dresdner Bank aura été le rachat en 2005 d'Eurohypo, établissement de crédit spécialisé dans le crédit immobilier, le financement des administrations publiques et le refinancement. Avec la prise de contrôle de l'ancienne filiale bancaire d'Allianz, la Commerzbank change d'échelle et se met à l'abri d'une offre hostile. Dans ses métiers, elle est plus solidement implantée dans les métiers d'intermédiation que la Deutsche Bank et la Dresdner Bank. Au demeurant, elle participe activement au financement des PME, cette activité représentant la plus grosse contribution à son résultat d'exploitation (environs un tiers).

En 1998, la fusion des deux banques bavaoises Bayerische Vereinsbank et Hypobank donna naissance à HypoVereinsbank. Destinée à créer un pôle bancaire bavarois puissant et capable de rivaliser avec la Deutsche Bank, l'union s'est vite révélée être un échec. Trois ans plus tard, le nouveau groupe avala la première banque autrichienne Bank Austria pour développer sa présence dans les pays d'Europe centrale. Extrêmement profitable, la filiale autrichienne servira à éponger les pertes réalisées par sa maison mère allemande. (Les Echos [13/06/08]) Totalemment exsangue, elle a été absorbée à son tour en 2005 par l'italien Unicredit pour plus de 15,5 milliards d'euros. Dans ses métiers, HypoVereinsbank est spécialisée dans le détail. Elle collecte les dépôts, octroie des crédits à aux particuliers, distribuent des crédits à la consommation, des prêts immobiliers. En 2005, les crédits représentaient 67,3% de ses actifs.

\*\*\*

De cette première section, nous retiendrons les faits suivants. Premièrement, avec la densité de son réseau public et mutualiste, l'Allemagne se particularise par un secteur bancaire où



plus de trois quarts des établissements ne sont pas des entreprises commerciales dont l'unique objectif consisterait à maximiser le profit. Et contrairement à ses partenaires européens, on n'y observe pas une régression « sévère » de cette catégorie de banques. **Le système organisé autour de ses trois piliers demeure à peu près stable.** Nous avons toutefois relevé que la consolidation est déjà bien entamée dans chaque pilier, mais la restructuration entre acteurs de différents groupes est pratiquement nulle. Les allemands sont encore fortement attachés au fédéralisme et l'ouverture au public de l'actionnariat des *landesbanken*, appelée de leurs vœux par les établissements privés, rencontre encore le refus du pouvoir politique. Ce secteur public robuste est décisif pour appréhender les évolutions récentes du capitalisme allemand et des stratégies des banques privées. Car jouissant d'une meilleure notation en raison des obligations de garantie et de maintenance de leur Lander, les banques régionales et les caisses locales ont âprement concurrencé les établissements privés dans le détail.

Deuxièmement, en réponse à la dégradation constante leur marge d'intermédiation, les grandes banques privées ont été contraintes à rechercher à partir des années 1990 de nouveaux leviers de profit. Elles ont ainsi saisi les nouvelles opportunités offertes par la globalisation financière en se tournant vers les métiers d'investissement et de marché. Sur ce point, **la révolution stratégique et managériale engagée par la Deutsche Bank**, pilier du système bancaire allemand, **est exemplaire.** En quelques années, la première banque germanique a **repensé totalement son modèle en se métamorphosant en une banque d'investissement, délaissant par la même occasion les métiers traditionnels de détail et son rôle de *Hausbank*** avec l'industrie pour financer son développement à l'international. Nous fournirons dans les sections deux et trois du présent chapitre des éléments empiriques solides étayant cette assertion.

Troisièmement, la crise bancaire du début de millénaire a accordé à ce désengagement une seconde légitimité. Confrontées à une situation financière particulièrement délicate, la Deutsche Bank, la Dresdner Bank, la Commerzbank et HypoVereinsbank ont été contraintes de rationaliser leurs structures et de comprimer massivement leurs effectifs. Surtout, il a fallu trouver des ressources pour panser les plaies. Les participations industrielles, une fois vendues, aideront à combler en partie les pertes. Quatrièmement, naturellement, ces trois phénomènes – globalisation financière, intégration européenne et crise du secteur bancaire allemand – sont interdépendants. En jouant la carte de la globalisation financière, les grandes banques se sont exposées de fait aux risques d'un retournement des marchés financiers. C'est

ainsi qu'au début du millénaire, l'explosion de la bulle technologique a aggravé la crise du secteur bancaire.

Dans la seconde section, nous allons nous attacher à exposer la manière avec laquelle s'est disloqué en quelques années le cœur de la *Deutschland AG*, c'est-à-dire cette forte promiscuité capitalistique et humaine qu'entretenaient entre-elles les principales institutions financières allemandes. Cette proximité conférait à l'économie germanique une grande stabilité et une relative indépendance à l'égard des institutions financières étrangères. Elle permettait également aux banques de s'engager dans des relations de long terme et de confiance avec les entreprises industrielles.

## **2. La dissolution du cœur de la *Deutschland AG***

Dans l'Allemagne d'après guerre, les grands établissements financiers ont exhibé de nombreux blocs de contrôle dans des entreprises industrielles, mais encore ont-ils affiché entre eux des participations croisées et des liens humains consolidant l'ensemble. Nous avons baptisé cette promiscuité de « cœur de la *Deutschland AG* » dans la mesure où ces interconnexions ont été indispensables à l'établissement du système de la *Hausbank* et de la relation banque industrie. Sans la grande stabilité et la relative indépendance à l'égard des étrangers qu'elles ont conférées à la finance allemande, les établissements bancaires, et dans une moindre mesure les compagnies d'assurance, ne se seraient sans doute pas aventurées dans des relations de long terme avec les entreprises industrielles. Mais la viabilité de ce cœur est menacée. L'exacerbation de la concurrence domestique, européenne voire mondiale et la crise du secteur bancaire du début de millénaire ont contraint les établissements bancaires à se restructurer et céder des participations industrielles pour dégager des ressources nécessaires à leur propre expansion, puis pour renflouer leurs comptes. A ce stade intervient la réforme fiscale de 2000 abrogeant l'imposition des plus-values de cessions jusqu'alors taxées à hauteur de 50%. Pendant des décennies, ce taux a figé le capitalisme allemand en dissuadant les établissements financiers de se séparer de leurs participations capitalistiques. Avec l'entrée en vigueur de la loi, les choses vont radicalement changer. Dans cette section, nous aborderons successivement l'état des participations capitalistiques entre institutions financières (2.1), la présence des banques aux assemblées générales (2.2), les croisements de

mandats entre organes de direction (2.3) puis la personnalité de leurs principaux propriétaires (2.4).

### **2.1. Les participations capitalistiques entre institutions financières**

A partir des années 1920, les grandes institutions financières ont commencé à tisser entre elles un réseau de participations croisées stables. Au début de l'année 2000, HypoVereinsbank disposait de 13,6% des droits de vote de l'assureur Allianz et 13,3% chez du réassureur Munich Ré. Ce dernier possédait en retour 5,4% des droits de vote d'HypoVereinsbank et 24,8% de ceux d'Allianz. (Tableau n°2-14)

**Tableau n°2-14 : Participations croisées entre principales institutions financières**

	Actionnaires	Droits de vote	
		2000	2008
<b>Allianz</b>	HypoVereinsbank	13,6%	Non
	Deutsche bank	7,04%	Non
	Dresdner bank	21,2%	Non
	Munich Ré	24,8%	Non
<b>Deutsche Bank</b>	Allianz	5%	Non
<b>Dresdner Bank</b>	Allianz	21,2%	Allianz En cours de vente à la Commerzbank
<b>HypoVereinsbank</b>	Allianz	17,4%	UniCrédit
	Munich Ré	5,4%	
<b>Munich Ré</b>	Allianz	24,99%	Non
	HypoVereinsbank	13,3%	Non
	Deutsche Bank	9,6%	Non
	Dresdner Bank	9,1%	Non

Sources : Rapports d'activités et site de la BaFin.

A ce titre, la première compagnie d'assurance allemande a longtemps été considérée comme le cœur du réseau. Pendant des décennies, Allianz aura été l'institution financière la plus présente dans le capital des autres principales banques et compagnies d'assurance allemandes. Elle contrôlait au début de l'année 2000 encore 21,2% des droits de vote chez la Dresdner Bank, 13,6% d'HypoVereinsbank, 5% chez la Deutsche Bank et 24,99% de Munich Ré. Avec cette dernière, elle a noué une relation particulière pendant près de quatre-vingt ans. Le quinze avril 1921, les présidents des deux compagnies signèrent un accord qui se traduisit par la montée de Munich Ré dans le capital d'Allianz à hauteur de 25% et des croisements de

mandats dans les conseils de surveillance<sup>62</sup>. Allianz accepta également de se restreindre à l'assurance directe et de ne pas concurrencer Munich Ré dans les métiers de la réassurance. En retour, toutes les filiales de Munich Ré qui existaient déjà dans l'assurance primaire ont été transférées à Allianz. (Feldman [2001])

**En quelques années, cette promiscuité capitalistique entre banques et assurances a totalement volé en éclat.** La réforme fiscale a procuré aux institutions financières les moyens légaux de se désengager les uns des autres sans frais. Aujourd'hui, plus aucune d'elles ne possède plus de 5% des droits de vote chez une des autres, hormis Allianz qui a racheté la Dresdner Bank en 2001. Pour certaines participations, le désengagement n'a pris que quelques mois. Au premier janvier 2002, la Deutsche Bank contrôlait 7,2% des droits de vote de Munich Ré. Au premier trimestre, la banque francfortoise l'avait fait passer à 5,51%, puis à 4,2% fin mai avant de céder le solde en juin de la même année. (Les Echos [19/06/2002]) Quant à la relation octogénaire entre Allianz et Munich Ré, il aura fallu six années pour quelle soit consommée. En Mai 2000, les deux compagnies munichoises annoncèrent leur volonté de réduire par étape leurs participations croisées de 25% à 20% d'ici la fin 2003. Elles souhaitaient ainsi « *augmenter leur flottant et accroître l'intérêt des investisseurs internationaux* » pour leurs actions. (Les Echos [05/05/2000]) En octobre 2003, elles ont décidé tout simplement de mettre un terme à l'accord de coopération qui les liait depuis 1921. A la fin de l'année 2002, Munich Ré possédait encore 21% d'Allianz. Sa participation a été ramenée à 12,2% en novembre 2003 pour atteindre 8,9% en mai 2004 et passer sous le seuil de 5% en juillet 2005. Il en est de même pour Allianz à l'égard de Munich Ré. Fin 2002, il possédait encore 22,3% du réassureur. En octobre 2003, sa participation n'était plus que de 13,6% et de 9,4% en 2004. En 2006, elle est passée également sous le seuil symbolique des 5% (4,9%).

## **2.2. Les participations aux assemblées générales**

Le système de droit de vote par procuration est spécifique aux banques. Grâce à ce mécanisme de délégation, les grandes banques commerciales ont été surreprésentées dans les assemblées générales des grandes sociétés financières et industrielles cotées. Elles ont ainsi pu

---

<sup>62</sup> Entre autre, les présidents de directoire des deux compagnies avaient automatiquement un siège dans le conseil de surveillance de l'autre.

influer sur l'affectation des bénéfices, la nomination des membres du conseil de surveillance et l'augmentation ou la réduction du capital de ces firmes. Dans cette sous-section, nous nous intéressons à la présence de cinq établissements bancaires – la Deutsche Bank, la Dresdner Bank, la Commerzbank, la Bayerische Vereinsbank et Bayerische Hypotheken- und Wechsel bank – au sein de leurs propres assemblées générales.

Les données du tableau n°2-15, tirées des travaux de Baums et Fraume [1995], nous renseignent pour l'année 1992. Cette année, la Deutsche Bank détenait 14,14% des droits de vote de la Dresdner Bank et 3,03% dans la Commerzbank ; la Dresdner Bank contrôlait 5,45% des droits de vote de la Bayerische Vereinsbank et 5,04% dans la Bayerische Hypotheken- und Wechsel bank alors que la Commerzbank possédait 13,43% des droits de vote de la Deutsche Bank et 16,35% de la Dresdner Bank. Les banques, par l'intermédiaire du système de vote par procuration, disposaient en outre **d'une assise confortable au sein de leur propre assemblée générale**. La Deutsche Bank possédait ainsi 32% des droits de vote dans sa propre assemblée, la Dresdner Bank 44,19% et la Bayerische Vereinsbank 32,19%. La somme des droits de vote à la disposition des cinq banques leur accordait collectivement la majorité dans l'assemblée générale de chacun de ces établissements bancaires. Plus de la moitié des droits de vote de la Deutsche Bank (54,82%) ou de la Commerzbank (55,70%) était ainsi dans les mains des cinq établissements du panel. Presque deux tiers pour la Dresdner Bank (64,15%).

**Tableau n°2-15 : Les droits de vote des cinq plus grandes banques entre elles en 1992**

	Deutsche B	Dresdner B	CommerzB	Bayr. V	Bayr. H	Somme
<b>Deutsche Bank</b>	32,07	14,14	3,03	2,75	2,83	<b>54,82</b>
<b>Dresdner Bank</b>	4,72	44,19	4,75	5,45	5,04	<b>64,15</b>
<b>Commerzbank</b>	13,43	16,35	18,49	3,78	3,65	<b>55,70</b>
<b>Bayr. Vereinsb.</b>	8,80	10,28	3,42	32,19	3,42	<b>58,11</b>
<b>Bayr. Hypo.</b>	5,90	10,19	5,72	10,74	23,87	<b>56,42</b>

Sources : Baums et Fraume [1995].

Nous ne disposons pas pour l'année 2008 de données aussi précises que celles proposées par Baums et Fraume [1995]. Néanmoins, plusieurs indices nous permettent de supposer (ou de déduire) un étiolement du système de vote par procuration, et donc d'un recul de la présence des banques dans les assemblées générales des institutions financières.

Premièrement, les liens capitalistiques directs que les banques et les compagnies d'assurance avaient tissés entre-elles se sont totalement désagrégés en quelques années. Au mieux, les établissements bancaires sont aujourd'hui des actionnaires minoritaires si bien que l'influence que leur accordent leurs participations est négligeable.

Deuxièmement, la KonTraG de 1998 a durci les conditions de pratique du vote par procuration. Les banques peuvent exercer le droit de vote de leurs clients qu'à la condition que ces derniers leurs aient donné explicitement des instructions de vote. Par le passé, elles votaient comme elles le voulaient en absence d'instruction. De toute façon, elles n'ont plus à choisir entre voter en nom propre ou représenter leurs clients dans la mesure où elles ne disposent plus de participations directes supérieures à 5%, seuil fixé par la loi pour avoir à arbitrer.

Troisièmement, l'actionnariat individuel a fortement reculé depuis une quinzaine d'années au profit des placements collectifs. Nous traiterons de ce point dans le chapitre n°3. Mais à ce stade, retenons qu'entre 1991 et 2006, la part des actionnaires individuels dans le capital des sociétés cotées a diminué de 19,3% à 13,9%. A contrario, la participation des véhicules de placements collectifs allemands a augmenté de 4,2% en 1991 à près de 13% en 2006. (DAI [2007]) Dans la mesure où moins de ménages investissent directement en bourse, ils ont donc une propension moindre à déléguer leurs droits de vote à leur banque.

Quatrièmement, les banques étaient traditionnellement des parties prenantes assidues aux assemblées générales si bien que les taux de participations au vote excédaient couramment les 50%. (Tableau n°2-16) En 1998, le taux de participation chez HypoVereinsbank était de 64%, chez Allianz de 71%, chez Munich Ré de 76% ou encore de 47% chez la Commerzbank. Mais depuis une dizaine d'années, nous constatons que de moins en moins d'actionnaires votent lors des assemblées. En 2005, le taux de participation d'Allianz avait chuté à 35% et chez Munich Ré à 42%. Le retrait est moindre mais toutefois marqué pour la Deutsche Bank (25%), la Commerzbank (39%) et HypoVereinsbank (53%). Nous interprétons ce recul de l'assiduité au vote des actionnaires comme un indice du recul du système de vote par procuration. Les nouveaux actionnaires, principalement les étrangers, semblent moins voter et moins déléguer leurs droits.

**Tableau n°2-16 : Participations aux assemblées générales**

	Présence à l'AG 1998	Présence à l'AG 2005
<b>Allianz</b>	71%	35%
<b>Commerzbank</b>	47%	39%
<b>Deutsche Bank</b>	45%	25%
<b>HypoVereinsbank</b>	64%	53%
<b>Munich Ré</b>	76%	42%

Sources: Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz (DSW).

### **2.3. Les croisements de mandats entre institutions financières**

Après avoir constater la dissolution des participations croisées et le recul de la présence des banques aux assemblées générales, accordons une attention particulière aux interconnexions humaines via les organes sociaux. **La présence d'un réseau dense reliant les managers des banques et des compagnies d'assurance entre eux a été trait distinctif du capitalisme allemand.** Ce mode de coordination hors marché, reposant sur l'échange d'informations privées à l'intérieur d'un réseau, a soutenu la diffusion et le partage d'une information fiable et stratégique. Les institutions financières allemandes ont développé par le canal des croisements de mandats des relations de coopération consensuelle par opposition aux relations de concurrence. (Hall et Soskice [2001]) Cette structure de pouvoir a également produit une élite homogène de dirigeants se connaissant tous et réglant leurs affaires entre eux. (Albert [1991]) Les conseils de surveillance de la Deutsche Bank et d'Allianz ont été à ce titre des lieux de connexion privilégiés.

Dans la société anonyme allemande, le conseil de surveillance est l'organe de contrôle et l'émanation directe des actionnaires et des salariés. Ses membres sont élus par l'assemblée générale des actionnaires et les salariés de l'entreprise pour les sociétés de plus de cinq cents salariés<sup>63</sup>. Les pouvoirs dévolus au conseil concernent essentiellement le contrôle de la gestion du directoire, la nomination de ses membres, la détermination de leur rémunération, le conseil et pour juste motif, leur révocation. Le consentement du conseil de surveillance doit être également sollicité lors de fusions et acquisitions, pour les grands investissements ou les cessions d'activités. Dans la pratique, les conseils de surveillance n'ont pas été que de simples

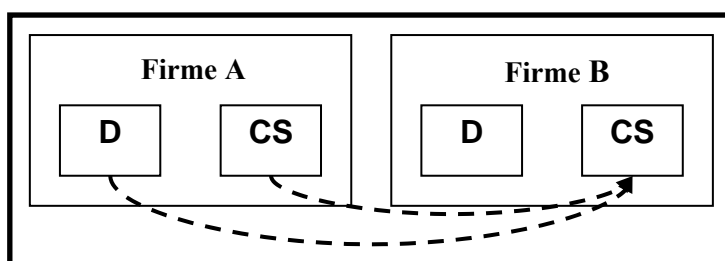
<sup>63</sup> Pour plus de détail, voir dans le chapitre n°4 la partie 1.2.1.

organes de supervision. Ils furent également exploités comme des outils de coopération et de circulation d'informations entre les membres du réseau<sup>64</sup>. (Jackson [2001])

Pour estimer la densité des liens humains, deux types de croisements de mandats par l'intermédiaire du conseil de surveillance peuvent être concrètement retenus : (1) un membre du directoire de la firme A exerce un mandat dans le conseil de surveillance de la firme B, (2) un membre du conseil de surveillance de la firme A l'est aussi dans le conseil de surveillance de la firme B. (Schéma n°2-1)

**Schéma n°2-1 : différents types d'interconnexions**

(D = Directoire, CS = Conseil de surveillance)



En 1996, cinq membres d'Allianz, dont le président du directoire Henning Schulte-Noelle, siégeaient au conseil de surveillance de la Deutsche Bank. En retour, quatre membres de la banque francfortoise étaient membres du conseil de surveillance de l'assureur. Entre Allianz et la Dresdner Bank, chacune des deux avaient deux de leurs membres qui siégeaient dans le conseil de surveillance de l'autre. Deux membres d'Allianz siégeaient au conseil de surveillance de Munich Ré et également deux membres de cette dernière siégeaient dans le conseil de la première. Ainsi, chaque institution financière possédait en 1996 au moins un siège au conseil de surveillance d'une des autres institutions de l'échantillon. (Tableau n°2-17) Il n'était pas rare que le président du directoire siège en personne dans un ou plusieurs autres conseils de surveillance. Ainsi, Henning Schulte-Noelle siégeait en 1996 dans les

---

<sup>64</sup> Les conseils de surveillance des établissements financiers ne se sont pas les seuls lieux de connexion où se rencontrent les managers d'établissements financiers. Certaines banques, compagnies d'assurance et entreprises industrielles ont mis en place des comités additionnels ou comités consultatifs où siègent des membres d'institutions financières. Certains managers sont également membres d'organisations patronales sectorielles. D'autres se rencontrent dans des conseils de surveillance d'entreprises industrielles. D'autres enfin participent à des commissions gouvernementales comme la Commission Cromme.



conseils de surveillance de Munich Ré et de la Deutsche Bank. Hilmar Kopper, le porte-parole du directoire de la Deutsche Bank était membre du conseil de surveillance de Munich Ré, comme Albrecht Schmidt, alors président du directoire de Bayerische Vereinsbank. Wolfgang Röllner, ancien président du directoire de la Dresdner Bank et président du conseil de surveillance en exercice siégeait également dans les conseils d'Allianz et de Munich Ré.

**Tableau n°2-17 : relations entre institutions financières via le conseil de surveillance**

1996					2008				
	ALZ	DrB	MU	DBK		ALZ	CB	MU	DBK
ALZ		2	2	5	ALZ		0	0	0
DrB	2		1	1	CB	0		0	0
MU	2	1		1	MU	0	0		1
DBK	4	1	2		DBK	0	0	1	

Notes: (ALZ) Allianz, (DrB) Dresdner Bank, (MU) Munich Ré, (DBK) Deutsche Bank, (CB) Commerzbank  
Sources : Kengelbach, Ross et Stelter [2005] pour 1995 et calculs de l'auteur pour l'année 2008 à partir des rapports d'activités.

En septembre 2008, on constatait qu'Allianz ne disposait plus d'aucun siège dans les conseils de surveillance de la Commerzbank, de la Deutsche Bank et de Munich Ré, comme la Commerzbank à l'égard des autres institutions financières. Seules la Deutsche Bank et Munich Ré s'échangeait un administrateur en la personne de Henning Kagermann, le président du directoire de SAP. **En quelques années, les croisements de mandats entre banques et compagnies d'assurance ont donc pratiquement disparu.**

#### **2.4.A qui appartiennent aujourd'hui les institutions financières ?**

La désagrégation des liens capitalistiques entre institutions financières nous incite à nous renseigner sur la personnalité de leurs nouveaux propriétaires. (Tableau n°2-18) Premier constat, la structure du capital des établissements étudiés est aujourd'hui fortement internationalisée. En juillet 2008, le capital d'Allianz était contrôlé à 71% par investisseurs étrangers contre 21% en 2000. Depuis 2005, l'italien Unicredit a pris le contrôle

d'HypoVereinsbank. Les investisseurs étrangers disposent également de 72,5% des droits de vote de la Commerzbank contre 40% en 2000. La Deutsche Bank, bien qu'elle connaisse une structure capitalistique moins internationalisée avec 55% de son capital dédié à des investisseurs étrangers, est cependant l'établissement le plus tourné vers l'extérieur du point de vue de ses activités. Quant à Munich Ré, 68,9% de ses droits de vote étaient en possession d'investisseurs étrangers. Second constat, exceptées la Dresdner Bank et HypoVereinsbank contrôlées respectivement par Allianz et Unicredit, les autres établissements n'ont aucun actionnaire supérieur à 10% des droits de vote. La compagnie d'assurance italienne Generali, le principal actionnaire de la Commerzbank, contrôlait 9,99% de la banque francfortoise en juillet 2008. Le premier actionnaire de la Munich Ré était l'assureur français AXA, avec 5,59%. La Deutsche Bank et Allianz ne disposent même plus d'actionnaire dépassant le seuil des 5% alors que moins de dix années plus tôt, le capital de la compagnie d'assurance était contrôlé à 25% par Munich Ré et 21,2% par la Dresdner Bank.

**Tableau n°2-18 : Principaux actionnaires des institutions financières (2008)**

	<b>Etrangers</b>	<b>Premiers actionnaires</b>
<b>Allianz</b>	71%	UBS (3,8%)
<b>Commerzbank</b>	72,5%	Generali (9,99%)
<b>Deutsche Bank</b>	55%	Deka International (4,93%)
<b>Dresdner Bank</b>	Rachetée par Allianz en 2001	
<b>HypoVereinsbank</b>	100%	Unicredit (100%)
<b>Munich Ré</b>	68,9%	AXA (5,59%)

Sources : Rapports d'activités et site de la BaFin.

\*\*\*

**Le cœur de la *Deutschland AG* n'existe plus dans son aspect formel.** Dans un contexte de globalisation financière, la défiscalisation des plus-values issues de la cession des participations détenues par les banques et les compagnies d'assurance a suffi pour disloquer totalement les liens capitalistiques qu'elles entretenaient entre elles. Certes le processus d'ouverture de la finance allemande était déjà enclenché avant la réforme, mais cette dernière a indéniablement accéléré le phénomène. La loi a déverrouillé le capitalisme germanique jusqu'alors protégé de l'extérieur et piloté par les banques. Les croisements de mandats se font également de plus en plus rares. A contrario, **les investisseurs étrangers sont montés en puissance, profitant des cessions de blocs d'actions et de la dissolution des liens croisés pour entrer dans le capital et acquérir du pouvoir dans leurs organes de direction.** Avec

ce nouveau type d'actionnaires, une nouvelle culture managériale et de nouvelles normes de gouvernance, plus focalisées sur des objectifs financiers de court terme, vont se diffuser outre-Rhin. La relation banque industrie s'en trouvera bouleversée. A ce stade du chapitre, il nous convient maintenant d'examiner les conséquences de la dissolution du cœur de la *Deutschland AG* sur le système de la *Hausbank* entre les grands établissements bancaires privés et la grande industrie.

### **3. La remise en cause de la relation entre banque et industrie**

Dans la sous-section 1.1.3 de ce chapitre, nous avons constaté que la relation entre banque maison et entreprise industrielle diffère selon la taille de l'entreprise. Pour les PME, elle s'est traduite par un accès plus facile au crédit bancaire et un fort niveau d'endettement. Pour les grandes sociétés cotées, ce lien a pris la forme de participations capitalistiques durables, une forte présence au sein des assemblées générales et la présence de représentants des banques dans les conseils de surveillance. Avec en toile de fond la dislocation du cœur financier de la *Deutschland AG*, nous allons nous intéresser successivement à l'état de la relation banque industrie au niveau des PME (3.1), puis au niveau des grandes sociétés cotées (3.2).

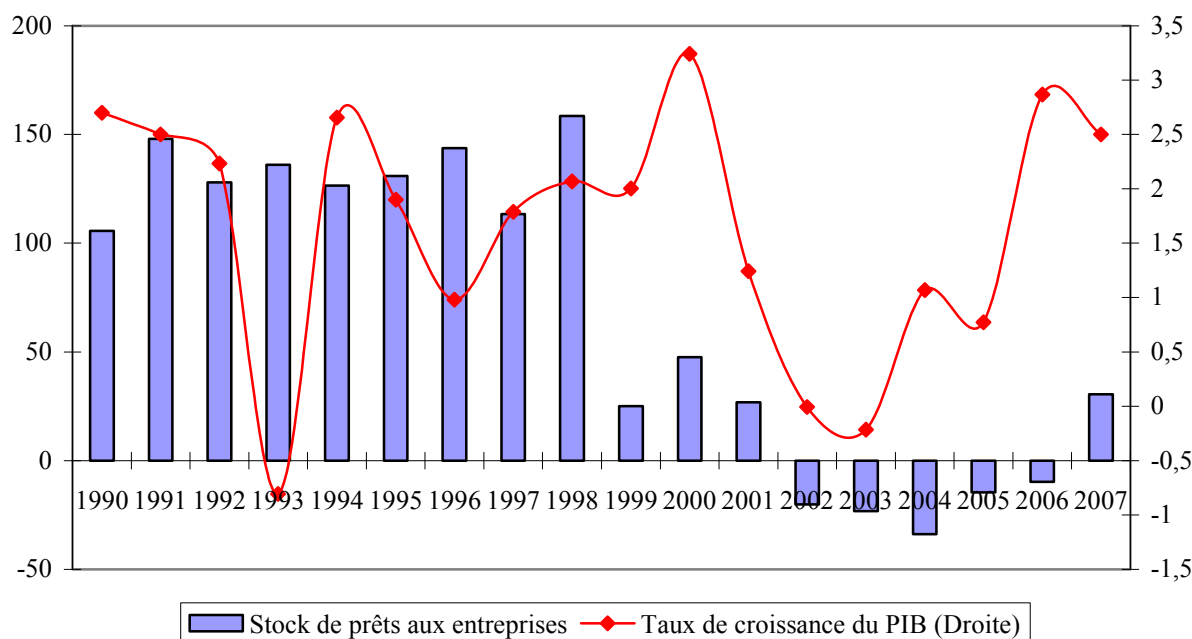
#### **3.1.Quand les banques coupent le robinet du crédit aux PME**

Au début du millénaire, les performances macroéconomiques de l'Allemagne ont été particulièrement médiocres. Homme malade de l'Europe, l'économie allemande a connu entre 2001 et 2005 un taux de croissance annuel moyen du PIB réel de 0,6% alors que ses principaux partenaires connaissaient un taux de l'ordre de 1,5%. L'atonie de la consommation et de la demande interne ont frappé de plein fouet le tissu des PME allemandes, le « *Mittelstand* », et occasionné de nombreuses faillites. Dans un contexte économique médiocre, le nombre total de défaillances est passé de 8 837 en 1991 à 32 278 en 2001. En 2002, elles avoisinaient les trente-huit mille. Quelques grands groupes prestigieux n'ont également pas été épargnés par des dépôts de bilan retentissants. En 2002, la palme est revenue à l'entreprise de BTP Philipp Holzmann (6,4 milliards de chiffre d'affaires et vingt-deux mille salariés), malgré les tentatives de sauvetage orchestrées par le Chancelier Schröder. D'autres noms célèbres ont également connu la faillite : Babcock Borsig (5,1 milliards de chiffre d'affaires et vingt-deux mille salariés), figure emblématique de la

métallurgie de la Ruhr, le groupe de média Kirsch (3,3 milliards de chiffre d'affaires et trois mille trois cents salariés) dont les tentatives de sauvetage ont aussi échoué, le constructeur d'avion Fairchild Dornier et celui de dirigeables Cargo Lift, ou encore Herlitz dans le matériel de bureau... En 2002, huit des dix plus grandes faillites européennes étaient allemandes. (Pesin et Strassel [2006])

Traditionnellement, les *Hausbanken* garantissaient en période de ralentissement économique un certain niveau de crédit à leurs entreprises clientes pour amortir le choc de la conjoncture. Elles ne coupaient pas le robinet du crédit. Mais à partir de 1999, cette logique a été fondamentalement remise en cause comme en témoigne l'évolution annuelle du stock de prêts aux entreprises toutes tailles confondues. (Graphique n°2-3) Après une forte décélération de la croissance du stock de prêts entre 1999 et 2001, les années 2002 à 2006 se sont traduites par une diminution nette du stock de crédits. Deux grandes explications peuvent être retenues pour justifier ce qui semble être ni plus ni moins qu'une rupture. Première hypothèse, les banques ont réagi à la détérioration de la situation économique et à la crise profonde du secteur bancaire en adoptant brutalement un comportement procyclique. Une politique de crédit très restrictive peut réduire mécaniquement le stock de prêts. Seconde hypothèse, les entreprises ont cherché à se désendetter pour restaurer leur situation financière, de même qu'elles ont diversifié l'origine de leur financement. Rien à ce stade ne nous permet d'imputer une telle évolution au **comportement procyclique des bailleurs** plutôt qu'aux emprunteurs. Les travaux de Nehls et Schmidt [2003] corroborent pourtant l'hypothèse du « *credit crunch* » et confirment l'idée d'une responsabilité particulière des banques. Les auteurs concluent à un excès de demande de crédits sur l'offre et valident la thèse du comportement restrictif des banques en réaction à l'effondrement de leur profitabilité liée au repli des marchés financiers et au fléchissement de l'activité économique. Ces résultats sont confirmés par les travaux de la banque publique KfW [2005]. Les sondages d'opinion soutiennent également la thèse d'une responsabilité particulière des établissements bancaires. Selon une enquête de l'institut Ifo datant de janvier 2003, neuf PME sur dix ont affirmé avoir eu des difficultés pour trouver un financement en 2002. (Pesin et Strassel [2006]) Et en durcissant drastiquement les conditions d'octroi de crédits, les banques ont du coup aggravé la récession allemande. Nous constatons en outre qu'en dépit d'une forte reprise de l'activité à partir de 2006, l'évolution du stock de prêts a encore été négative en 2006, et faiblement positive en 2007.

**Graphique n°2-3: Evolution annuelle du stock de prêts aux entreprises et du taux de croissance du PIB réel**



Sources : Stock de prêts (court + long terme) tiré Bundesbank et taux de croissance du PIB tiré de Destatis.

### **3.2. Les banques et les sociétés cotées**

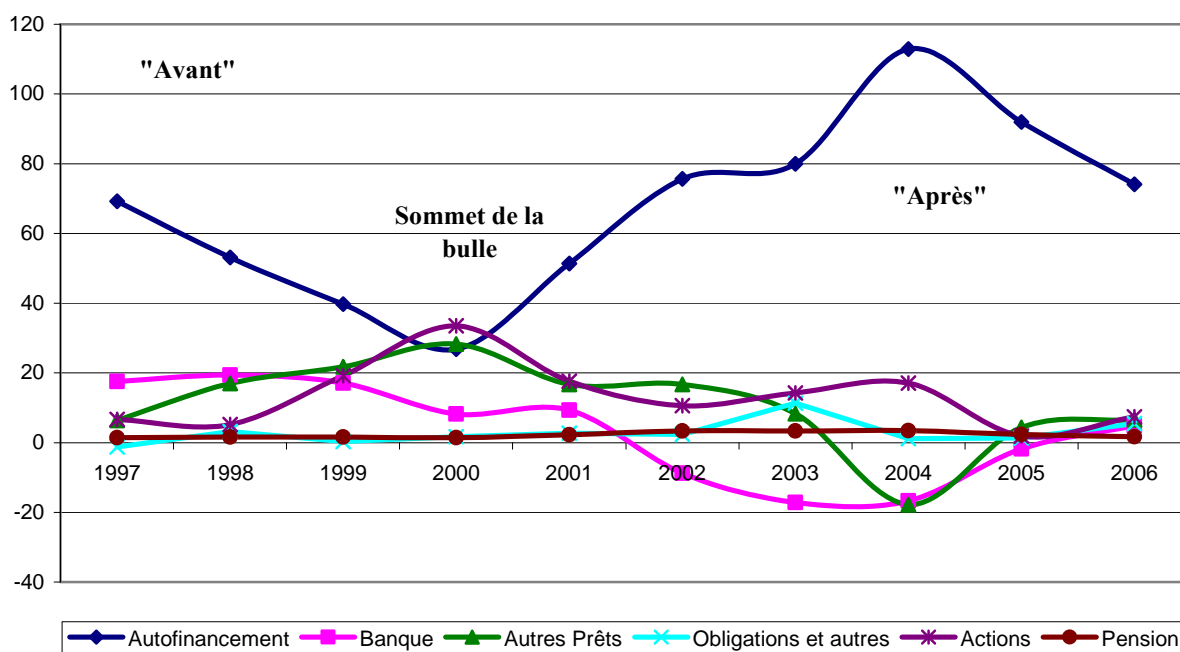
Dans les grandes sociétés cotées, la relation entre banque et industrie revêt un aspect autre. C'est moins du côté du financement qu'il faut chercher une matérialisation concrète de liens privilégiés. Les grands groupes ont préféré l'autofinancement à l'emprunt, quoique le prêt bancaire domestique ait été la première source externe de financement. C'est du côté de la gouvernance que la promiscuité a été forte, notamment par la détention de participations des banques dans les grandes entreprises et la présence d'administrateurs dans leur conseil de surveillance. Quelles sont les grandes tendances ?

#### **3.2.1. Les banques dans le financement des sociétés cotées**

Le financement de la grande industrie a toujours largement reposé sur les ressources internes et l'autofinancement, via les bénéfices non distribués. Néanmoins, quand les grandes entreprises non financières cotées ont eu recours au financement externe, la source des fonds a été quasi-intégralement d'origine bancaire et domestique. Depuis peu, les « choses » changent. On remarque distinctement qu'elles ont diversifié leurs sources de financement

externe et adapté leur demande aux nouvelles conditions de marché. Le graphique n°2-4 décrit l'évolution de la part des différentes sources de financement des institutions non financières. Nous distinguons un « avant » et un « après » bulle financière, cette dernière étant concomitante avec le déclenchement de la crise bancaire. « Avant », nous observons un recul de l'autofinancement de 69,3% en 1997 à 26,1% en 2000. En 2000, cette diminution était en partie compensée par une hausse des émissions nettes d'actions (33,5%) et le recours aux autres prêts, principalement d'institutions étrangères (28,3%).

**Graphique n°2-4: Sources de financement des firmes non financières cotées (1997-2006)**



Sources : Bundesbank.

« Après », les émissions d'actions sont revenues progressivement dans des proportions similaires à celles d'avant la bulle (7,4% en 2006). L'autofinancement a fortement augmenté au point d'atteindre 112,9% en 2004, les entreprises cherchant à se désendetter. En 2006, avec une part de 74%, il était légèrement supérieur au niveau d'avant la bulle. A contrario, la part des prêts bancaires domestiques a chuté de 17,5% en 1997 à 4,8% en 2006, leur participation au financement étant même négatif entre 2002 et 2005. Nous trouvons ici confirmé l'hypothèse du comportement procyclique des banques qui, enclines à une grave crise, ont coupé le robinet du crédit. De leur côté, les sociétés non financières ont cherché à se désendetter. Elles ont également diversifié l'origine de leurs financements, se tournant de plus

en plus vers les banques étrangères. (Börsch [2007]) Pour preuve, à partir de 1999, les autres prêts ont constamment été supérieurs aux prêts domestiques. Quant à la part des obligations, elle a doublé sur la période - 3,2% en 1998 contre 7,4% en 2006 - mais reste marginale.

Malgré une forte volatilité sur la période étudiée, on distingue qu'avant la bulle Internet, le modèle de financement des sociétés cotées s'articulait sur une part prépondérante de l'autofinancement et un financement externe principalement bancaire et domestique. Après les années 2000, **le mode de financement fait preuve d'une certaine forme d'inertie**. Entre autofinancement, recours à l'endettement, ou appels aux actionnaires, les sociétés cotées privilégient toujours autant, voire plus, la première alternative. **Toutefois, l'origine des fonds externe s'est profondément diversifiée** avec le recours à des sources alternatives de financement (marchés et banques étrangères). En 2006, le crédit bancaire domestique ne représentait plus que 18,6% du financement externe (pour 57% en 1997), contre 25,4% pour les bailleurs étrangers, 21% pour les obligations et 28,3% pour les émissions d'actions. Ajustement conjoncturelle ou tendance structurelle ? Le phénomène est trop récent pour statuer définitivement.

### **3.2.2. Les banques dans la gouvernance des firmes cotées**

Traditionnellement, les grandes banques commerciales étaient fidèles et partenaires des grandes entreprises industrielles qu'elles ont contribuées à lancer. En tant que *Hausbank*, elles tissaient avec elles des liens privilégiés tout au long de leur cycle de vie, détenant une part importante des voix au sein des assemblées générales (grâce notamment aux procurations de leurs clients) et siégeant dans de nombreux conseils de surveillance. Par cette voie, les établissements financiers influençaient directement la nomination des membres du directoire et, le cas échéant, leur révocation. Pivot du système financier, ils ont aussi pesé lourdement sur le paysage industriel en conduisant le mouvement de fusions et acquisitions. Les restructurations se sont pour la plupart réalisées hors du marché, par cession des blocs de contrôle. (Dupuy et Morin [1991]) Hier portée au pinacle, cette consanguinité a trouvé ses limites dans une économie mondialisée. Les grandes banques ont alors mesuré les contraintes et les limites de cumuler un rôle d'actionnaire et de financier : problèmes de transparence, de conflits d'intérêts, de réputation et d'entrave à la mobilité capitalistique. En conséquence, elles ont marqué ces dernières années un net retrait de la gouvernance des sociétés cotées.

### **3.2.2.1. Le désengagement du capital industriel**

Contrairement aux idées reçues, les banques allemandes ne se sont pas massivement investies dans le capital des sociétés cotées allemandes. Certes la participation a été significative, mais pas excessive. En 1991, la part de l'ensemble des banques, les trois piliers confondus, dans le capital total de la place allemande avoisinait les 12,5%, contre 10,8% en 2006. (DAI [2007]) Daimler Benz, dont la Deutsche Bank possédait à peu près un quart du capital, a été la seule véritable exception. Le caractère unique de cet engagement est confirmé par le fait que les 28,2% de la Deutsche Bank dans Daimler-Benz en 1989 équivalaient à 8,3 milliards de Deutschemark, soit plus que l'ensemble des participations industrielles de la Dresdner Bank et de la Commerzbank réunies. (Joly [1996]) Les autres participations durables, comme celles de la Commerzbank dans MAN, Thyssen ou Linde, ou de la Dresdner Bank dans BMW n'ont jamais excédé 10%. **Les banques allemandes n'ont pas été des actionnaires dominants.** Par ailleurs, les participations capitalistiques se sont limitées à quelques sociétés cotées et plus rarement des firmes non cotées<sup>65</sup>.

La réforme fiscale va permettre aux banques et aux compagnies d'assurance de se débarrasser massivement de leur portefeuille de participations. Quoique existantes avant l'entrée en vigueur de la loi, **les cessions vont formidablement s'accélérer à partir de 2002.** Effet d'aubaine pour des institutions aux prises avec des résultats catastrophiques. Rien qu'en 2002, Allianz empochera 4,4 milliards d'euros de plus-values de cessions, puis 2,9 milliards l'année suivante avec la vente de ses 40% dans le groupe de cosmétiques Beiersdorf. En 2007, profitant de conditions favorables sur les marchés financiers, le bancassureur a retiré deux milliards d'euros de ses participations dans BMW, Munich Ré et KarstadtQuelle. (Les Echos [03/05/07]) La Deutsche Bank n'a pas été en reste. En 2002, la première banque allemande a gagné plus de 3,7 milliards d'euros de plus-values en cédant ses parts dans Baden-Württembergische Bank, Allianz, Munich Ré, Deutsche Börse, Continental et Buderus, de quoi enjoliver des résultats opérationnels médiocres. En 2000, la valeur de ses participations industrielles était estimée à 22,7 milliards d'euros. Six ans plus tard, elles ne valaient plus que cinq milliards.

---

<sup>65</sup> Par exemple, le rapport d'activité de la Deutsche Bank de 1995 indique que cette dernière disposait de participations supérieures à 5% du capital dans seulement trente entreprises non financières. Vingt-six d'entre elles étaient des sociétés cotées dont treize listées au DAX-30 et au MDAX.



Le tableau n°2-19 est particulièrement illustratif sur le désengagement des banques et des compagnies d'assurance des sociétés cotées. En 2001, soit un an avant l'entrée en vigueur de la loi, les six grandes institutions du panel – la Deutsche Bank, la Commerzbank, la Dresdner Bank, HypoVereinsbank, Allianz et Munich Ré – disposaient collectivement de soixante dix-huit participations supérieures à 5% des droits de vote dans des sociétés cotées allemandes. En février 2008, il ne demeurait plus que trente-neuf blocs de contrôle, soit une baisse de 50%. Chez les banques, **le désengagement le plus marqué est à l'actif de la Deutsche Bank** avec une diminution du nombre de ses participations de vingt à dix. Les participations ont été allégées de onze à six chez HypoVereinsbank. Du côté des assureurs, Allianz s'est également débarrassé massivement de son portefeuille de participations, malgré qu'il ait récupéré à partir de 2002 celui de la Dresdner Bank. Comme le souligne Beyer [2002], **Allianz a amorcé un tournant stratégique comparable à celui des grandes banques** en « troquant » son comportement d'investisseur industriel stable pour celui d'un gestionnaire actif. Sa stratégie d'investissement s'apparente plus à celle d'un fonds d'investissement qui acquiert des petites participations dans un grand nombre de sociétés pour diversifier son portefeuille<sup>66</sup>. Quant à Munich Ré, le nombre de ses participations a légèrement diminué de neuf à sept participations.

**Tableau n°2-19 : Les institutions financières dans les sociétés cotées**

	Type	2001		2008	
		Nbre	Moy	Nbre	Moy
<b>Deutsche Bank</b>	Banque privée	20	23,4%	10	23%
<b>Commerzbank</b>	Banque privée	6	33,6%	7	35,9%
<b>Dresdner Bank</b>	Banque privée	13	23,9%	0	0%
<b>HypoVereinsbank</b>	Banque privée	11	52,6%	6	37,4%
<b>Allianz</b>	Assurance	19	25,9%	9	27,8%
<b>Munich Ré</b>	Assurance	9	31,0%	7	39,3%
<b>Total</b>		78	31,7%	39	32,7%

Sources : Weber [2005] pour données 2001, données Bafin pour 2008.

A cette diminution générale du nombre de participations s'adjoint une légère hausse de la prise de participation moyenne pour la Commerzbank (de 33,6% à 35,9%), Allianz (de 25,9% à 27,8%) et Munich Ré (de 31% à 39,3%) et une baisse pour la Deutsche Bank (de 23,4% à 23%) et HypoVereinsbank (de 52,6% à 37,4%). L'importance des participations moyennes est essentiellement due à l'existence de filiales cotées de sorte que si nous soustrayons aux

<sup>66</sup> C'est l'Etat qui au départ l'obligea à investir dans l'industrie. Après la 2<sup>nde</sup> GM, ces investissements devenant très rentables, Allianz a adopté volontairement cette stratégie. (Höpner [2005])

participations totales celles détenues dans les filiales, la prise de participation moyenne diminue fortement <sup>67</sup>

**Tableau n°2-20 : Participation des banques et des assureurs dans le capital des entreprises industrielles du DAX-30**

<b>Deutsche Bank</b>					
	<b>Secteur</b>	<b>1998</b>	<b>2001</b>	<b>2004</b>	<b>2008</b>
<b>Continental</b>	Eq auto	8,4	10,5	-	-
<b>Daimler</b>	Automobile	21,8	12,6	10,4	4,35
<b>Linde</b>	Energie	10,1	10,6	10	5,43
<b>Commerzbank</b>					
	<b>Secteur</b>	<b>1998</b>	<b>2001</b>	<b>2004</b>	<b>2008</b>
<b>Linde</b>	Energie	10,2	10,4	10,0	7,7
<b>MAN</b>	Véhicules	6,5	6,5	6,8	-
<b>Thyssen</b>	Sidérurgie	5,3	-	-	-
<b>Dresdner Bank</b>					
	<b>Secteur</b>	<b>1998</b>	<b>2001</b>	<b>2004</b>	<b>2008</b>
<b>Continental</b>	Eq auto	5,3	-	-	-
<b>BMW</b>	Automobile	5,0	5,0	-	-
<b>Allianz</b>					
	<b>Secteur</b>	<b>1998</b>	<b>2001</b>	<b>2004</b>	<b>2008</b>
<b>BASF</b>	Chimie	10,4	10,9	-	-
<b>Bayer</b>	Chimie	5,0	5,8	5,2	-
<b>BMW</b>	Automobile	17,4	6,5	4,1	-
<b>Continental</b>	Eq auto	4,2	8,0	-	-
<b>Daimler</b>	Automobile	1,1	1,6	-	-
<b>E.ON</b>	Energie	10,0	9,2	3,5	-
<b>Fresenius</b>	Médecine	-	6,0	-	9,74
<b>Linde</b>	Energie	11,0	12,3	11,5	9,1
<b>RWE</b>	Energie	10,1	11,4	4,8	-
<b>Siemens</b>	Conglomérat	2,6	3,8	-	-
<b>Thyssen</b>	Sidérurgie	-	4,2	-	-
<b>Volkswagen</b>	Automobile	-	1,4	-	-
<b>Munich Ré</b>					
	<b>Secteur</b>	<b>1998</b>	<b>2001</b>	<b>2004</b>	<b>2008</b>
<b>MAN</b>	Véhicules	>5,0	>5,0	-	-

Sources : rapports d'activité. « - » = Inférieur à 3% voir nul. « Eq auto » = équipement automobile.

<sup>67</sup> Lorsque l'on soustrait aux participations totales celles détenues dans les filiales, la prise de participation moyenne diminue fortement pour Commerzbank, HVB, Allianz et Munich Ré. En février 2008, la Commerzbank disposait de 98,04% des droits de vote d'Eurohypo et 79,9% de Comdirect, sa filiale de bourse en ligne. Si on retranche ces deux filiales, sa participation moyenne n'est plus que de 14,7%. Il en est de même pour HVB. Si on retranche ses 75% de droits de vote chez DAB Bank, sa participation moyenne n'est plus que de 29,9%. Pour Allianz, si on retire les 91% dans Allianz Lebensversicherungs et les 90% dans Oldenburgische, sa participation moyenne tombe à 9,9%. Enfin pour Munich Ré, si on soustrait les 91,7% dans ERGO alors la participation moyenne n'est plus que de 30,6%.

Focalisons enfin notre attention sur l'actionnariat des grandes banques commerciales et des compagnies d'assurance dans les fleurons industriels allemands cotées au DAX-30. (Tableau n°2-20) **Très clairement, les banques et les compagnies d'assurance allemandes se sont désengagées capitalistiquement des groupes industriels cotés au DAX-30.** En 1998 et en 2001, soit un an avant l'effectivité de la réforme, le nombre de participations supérieures à 5% de ces institutions financières dans le capital des grands groupes industriels cotés se chiffrait à quinze. Suite à la « réforme fiscale », leur nombre a chuté à six en 2004, puis quatre en 2008. Plus d'une dizaine de sociétés étaient concernées en 1998 et en 2001, contre seulement deux en 2008, Linde où étaient présentes la Deutsche Bank, Commerzbank et Allianz, et Fresenius (Allianz). Le désengagement le plus important est à l'actif d'Allianz, ces participations capitalistiques reculant de huit à une.

### **3.2.2.2.L'amoindrissement du contrôle des assemblées générales**

Les banques, par l'intermédiaire du système de vote par procuration, ont longtemps disposé d'un pouvoir important dans les assemblées générales des groupes industriels. Joly [1996] répertorie une étude de 1961 portant sur quatre cent vingt-cinq sociétés cotées en bourse, soit 75% de la capitalisation totale de la place, selon laquelle 70% du capital se trouvait dans les mains de banques, à savoir 1,2 milliards de Deutschemarks en détention directe et environ huit milliards sous forme de dépôts de clients. L'omniprésence des banques dans les assemblées générales ne datait donc pas d'hier. L'étude de Baums et Fraune [1995] présentée précédemment nous procure des données plus récentes. Les auteurs s'attachent à étudier les vingt-quatre firmes cotées dont le capital est le plus diffus. Les résultats sont saisissants. En 1992, plus de 95% des droits de vote de Siemens étaient dans les mains de banques, 9,9% à titre de détention directe et plus de 85% sous forme de dépôt de leur clientèle. Les proportions sont les mêmes pour des sociétés comme BASF (94,71%), Bayer (91,31%), Hoeschst (98,46%), Schering (94,5%) ou VEBA (90,85%). L'étude démontre également que le tiers des droits de vote était concentré dans trois institutions : la Deutsche Bank, la Dresdner Bank et la Commerzbank. Toutes trois contrôlaient 34,6% des droits de vote de Siemens, 40,3% de BASF ou encore 38,7% de Mannesmann. A elle seule, la Deutsche Bank possédait 17,6% des droits de vote de Siemens, 18,6% de BASF, 19% de Bayer ou 23,6% de Linde et la Dresdner Bank 17,6% de BASF, 17,9% de Bayer ou 25,2% de VEBA. Malgré une faible implication capitalistique, les banques disposaient d'un pouvoir stable et conséquent dans les assemblées générales des principales sociétés industrielles allemandes. (Baums et Fraune [1995])

Pour des motifs semblables à ceux invoqués dans le cas du cœur de la *Deutschland AG* – désengagement capitalistique, durcissement des conditions de pratique du vote par procuration avec la KonTraG, recul de l'actionnariat individuel en faveur d'une intermédiation institutionnelle, internationalisation du capital – nous supposons que le pouvoir des banques dans les assemblées générales est en net recul.

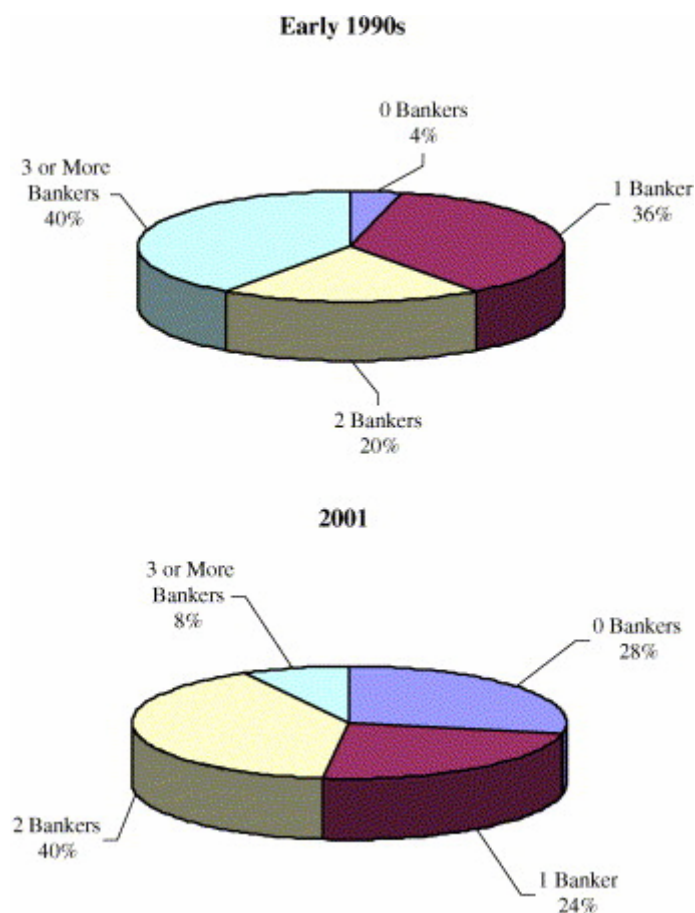
### **3.2.2.3. Le retrait des conseils de surveillance**

Cette position de force dans les assemblées générales s'est également traduite pendant longtemps par une forte représentation au sein du conseil de surveillance des représentants des banques, et dans une moindre mesure des assureurs. Selon la commission des monopoles (« *Monopolkommission* »), la Deutsche Bank était présente en 1986, par l'intermédiaire d'au moins un administrateur, dans trente-neuf conseils de surveillance des cent plus grandes entreprises cotées, la Dresdner Bank dans vingt-deux et la Commerzbank dans quinze. (Joly [1996]) En 1990, BASF se retrouvait ainsi avec quatre banquiers dans son conseil de surveillance (sur vingt-deux sièges, président et représentants du personnel compris), Bayer trois sur vingt, Daimler quatre sur vingt-et-un, Siemens quatre sur vingt-deux... (Charkham [1995]). Présentes quantitativement, les banques l'ont été aussi qualitativement. Leurs représentants, principalement pour la Deutsche Bank, ont souvent occupés les postes de président et de vice-président du conseil. Selon Prigge [1999], onze postes de président du conseil de surveillance des sociétés du DAX-30 étaient attribués à des banquiers en 1992. Cet élément n'est pas négligeable car le président dispose d'une voix prépondérante et peut arbitrer lors d'un désaccord entre représentants des actionnaires et des salariés.

**En quelques années, les grandes banques ont réduit massivement leur présence au sein des conseils de surveillance.** Avec le tarissement de leur surreprésentation dans les assemblées générales – du fait du délestage de leur participations capitalistiques et le recul du système de vote par procuration - elles peuvent moins peser sur la nomination des membres du conseil de surveillance et donc y siéger. Diverses études le prouvent. Dwight et Schaede [2005] se sont intéressés aux vingt-cinq plus grandes sociétés cotées en retenant le chiffre d'affaires comme critère de sélection. (Graphique n°2-5) Selon les auteurs, au début de la décennie 1990, ces vingt-cinq firmes avaient en moyenne 2,2 représentants de banques qui siégeaient dans leur conseil de surveillance. Seulement une (4% des effectifs) n'en avait aucun et 40% trois ou plus. Ainsi, plus de 60% des entreprises du panel avait au moins deux

banquiers dans leur conseil de surveillance. En 2001, ces mêmes firmes n'avaient plus en moyenne que 1,3 banquiers dans leur conseil de surveillance. 28% n'en avaient plus aucun et 48% deux ou plus. Sur l'aspect qualitatif, Höpner [2001] démontre qu'entre 1992 et 1999, la part des représentants de banques au poste de président du conseil de surveillance dans les quarante plus grandes sociétés cotées allemandes a décliné de 44% à 23%. Le repli de la Deutsche Bank du monitoring des entreprises non financières est dans ce sens symptomatique. Alors qu'en 1996, 29% des présidents du conseil de surveillance des cent plus grandes firmes allemandes étaient des représentants de la Deutsche Bank, cette proportion est tombée à 17% en l'espace de deux ans. (Beyer et Höpner [2003]) En 2001, elle a même annoncé sa volonté de se retirer des conseils de surveillance. Au début de l'année 2008, seul le président de son directoire (Josef Ackermann) siégeait encore dans un conseil de surveillance d'un groupe industriel (Siemens).

**Graphique n°2-5 : Présence des banquiers dans les conseils de surveillance**



Sources : Tiré de Dwight et Schaede [2005]

\*\*\*

La position centrale des établissements bancaires privés dans le pilotage du capitalisme allemand, et dans une moindre mesure des compagnies d'assurance, n'a pas tant procédé de leur importance dans financement de l'économie dans laquelle les marchés financiers ont joué un rôle marginal pendant des décennies. Surtout, l'originalité la plus frappante aura été la relation de partenariat qu'auront tissée durablement entre eux secteur financier et l'industrie. Les banques auront été à la fois membres de conseils de surveillance, créditrices, propriétaires, organisatrice de consortium et détentrices des droits de vote par procuration d'une multitude d'actionnaires. (Höpner et Krempel [2003]) Mais en quelques années, une réforme fiscale et une crise du secteur bancaire « plus tard », cette position centrale s'est profondément affaiblie : Crédit crunch, délestage des participations capitalistiques, retrait des conseils de surveillance.

Longtemps protectrices à l'égard des assauts extérieurs, les banques en sont même venues à supporter des OPA hostiles, la Deutsche Bank soutenant pour la première fois de l'histoire en 1997 l'attaque de Krupp sur Thyssen. Un véritable traumatisme dans l'opinion publique et les milieux d'affaires. Qu'elle semble lointaine l'époque où lorsque « l'intérêt national » était menacé, les établissements bancaires intervenaient de concert pour couper court à toute velléité étrangère. On se souvient qu'en 1974, la Deutsche Bank avait repris Daimler-Benz pour empêcher l'état du Koweït de prendre le contrôle de la firme automobile avec le soutien des grands acteurs financiers allemands. Plus récemment, la première banque allemande avait appuyé Continental en 1991 lors de la tentative d'OPA hostile de son concurrent italien Pirelli. Nombre de fois par le passé, les institutions financières s'étaient engagées à prémunir certains groupes de la faillite (ex : Holzmann, AEG...). Sur ce point également, les pratiques ont changé. En 2002, la Deutsche Bank, alors actionnaire à 15,4 % de Philips Holzmann et son principal créancier, a lâché le groupe de BTP qui a fait faillite.

\*

\*      \*

Dans ce chapitre, nous avons voulu démontrer qu'une caractéristique essentielle du système de financement et de propriété allemand, c'est-à-dire la relation de promiscuité entre les banques et les entreprises industrielles, a été profondément remise en cause. **Jamais dans**

**l'histoire du capitalisme allemand, ce lien n'avait été menacé à ce point.** Les raisons ont été clairement énoncées, qu'elles soient déterminées par des causes extérieures – la globalisation financière, l'intégration européenne, l'accroissement de la concurrence dans le secteur bancaire... – ou le résultat de décisions politiques – la défiscalisation des plus-values sur cession de participations industrielles.

Dans ce contexte particulier où se combinent les processus de réforme et de sédimentation institutionnelle, les acteurs n'ont pas été passifs. Certains ont même été à l'avant-garde du mouvement, saisissant les nouvelles ressources institutionnelles générées par l'intégration européenne et les réformes domestiques pour se défaire des conventions traditionnelles. Dès le début des années 1990, la Deutsche Bank entamait une refonte profonde de son modèle stratégique, délaissant son rôle de Hausbank pour dégager des ressources indispensables à son engagement dans les activités de marché. On discerne ici clairement le processus de défection institutionnelle tel qu'il est conceptualisé par l'approche en terme de « variété des capitalismes ». La Deutsche Bank a repensé sa coopération avec l'industrie afin de dégager les fonds nécessaires pour financer son expansion mondiale, par la vente de ses participations, et obtenir une crédibilité à l'international en n'intervenant plus dans la gestion du capitalisme allemand (désengagement des conseils de surveillance, abandon d'entreprises en difficulté...) <sup>68</sup>. Elle fut ensuite imitée par la Dresdner Bank et les principales institutions financières. On peut également discerner dans l'érosion de la banque industrie ce que Aoki qualifie de « choix d'action mutants ». Face à aux mutations de l'environnement, un nombre sans cesse croissant de banques a expérimenté de nouvelles stratégies de jeu. Puis par processus d'imitation et une fois qu'une certaine masse critique d'acteurs déviants a été franchie, l'institution a perdu sa légitimité.

A ce stade de notre thèse, ce constat suscite plus d'interrogations qu'il n'apporte de réponses. Quel sera l'impact du tarissement de la relation banque industrie sur l'aptitude des entreprises à s'engager dans des projets de long terme ? Sur leur capacité à retenir leur main d'œuvre lors de chocs conjoncturels négatifs ? Sur la viabilité de certaines complémentarités institutionnelles constitutives du modèle allemand ? Sur les avantages comparatifs et le

---

<sup>68</sup> Dans la mesure où nous considérons la relation « banque industrie » comme une institution, nous interprétons l'évolution stratégique de la Deutsche Bank comme une déviation comportementale vis à vis des pratiques associées à cette institution. Nous remercions Peter Hall d'avoir agréé notre conception du retrait de la Deutsche Bank comme un processus de défection.

modèle de spécialisation ? Afin de réunir des éléments permettant une réponse argumentée à ces questions, il convient d'analyser un autre aspect du modèle de financement allemand, celui du rôle des marchés financiers. Pendant longtemps marginalisée en raison du poids considérable des banques, la bourse va connaître à partir de la fin des années 1990 une expansion notable, impactant profondément la structure de propriété des sociétés cotées et la personnalité des principaux actionnaires.



## **Chapitre Trois**

### **Le développement de la finance de marché et l'évolution de la structure de propriété**

Dans l'Allemagne d'après guerre, les marchés financiers ne constituent pas des « marchés du contrôle » et à aucun moment, la bourse n'a atteint le niveau de développement des pays anglo-saxons ou de la France. La place de Francfort est d'une importance relativement modeste et est peu liquide. Le marché est étroit, fragmenté et peu actif. L'actionnariat des sociétés cotées est principalement familial et fortement concentré. Dans ce contexte, les projets d'OPA inamicales sont une pratique inhabituelle et critiquée par l'opinion publique. La marginalité des marchés de capitaux contraste alors avec la prépondérance des banques. Mais à partir de 1990, avec la globalisation financière et l'intégration européenne en arrière-plan, les gouvernements Kohl puis Schröder ont légiféré et importé sciemment des mécanismes étrangers au modèle afin de le moderniser et accroître l'attractivité de la place allemande à l'égard des investisseurs étrangers. Le cadre légal a été incontestablement réformé et les acteurs l'ont exploité. Nous avons vu dans le chapitre précédent dans quelle mesure la relation entre banque et industrie a été soumise à une érosion brutale, suite au désengagement des banques de la gouvernance des grandes sociétés cotées. Cette proximité constituait un élément de force du modèle allemand en garantissant la stabilité de l'actionnariat des grands groupes industriels et leur capacité à mener des stratégies de long terme.

Pour compléter le panorama, il convient maintenant de consacrer notre attention aux développements récents de la finance de marché et l'évolution de la structure de propriété du capitalisme rhénan. Dans une première section, nous nous intéresserons à différents indicateurs – niveau de capitalisation boursière, nombre de sociétés cotées, concentration de l'activité financière ou encore l'activité de fusion et acquisition – pour estimer l'état du degré de financiarisation de la place allemande. Nous comparerons ces résultats avec ceux des principales bourses mondiales. Puis dans une seconde section nous analyserons l'état de la concentration du capitalisme allemand et la personnalité de ses principaux actionnaires.

## **1. Une mise en perspective internationale**

Débutons donc par une mise en perspective internationale. Nous allons aborder quatre thèmes – la capitalisation boursière (1.1), le nombre de sociétés cotées (1.2), le degré de concentration (1.3) et les activités de fusions et acquisitions (1.4) – afin d'estimer le degré de développement de la place allemande. Nous exploiterons les données de la Deutsche Börse, l'organisme gérant la bourse de Francfort, la principale bourse allemande. Elle centralise à elle seule plus de 75% des transactions germaniques. Nous comparerons ses résultats à ceux de la France (Euronext<sup>69</sup>), des Etats-Unis (NASDAQ et NYSE), du Royaume-Uni (London Stock Exchange - LSE) et du Japon (Tokyo). Les données sont tirées pour l'essentiel du site Internet de la Fédération internationale des bourses de valeur (FIBV).

### **1.1. La capitalisation boursière**

La capitalisation boursière peut être définie comme la somme, pour toutes les sociétés cotées, du produit du cours de leurs actions par le nombre de titres émis. En théorie, elle représente la valeur estimée par le marché de l'ensemble des sociétés cotées. Elle est ainsi un indicateur de taille évaluant l'état du développement de la finance de marché. Nous verrons dans un premier temps la capitalisation totale, puis le ratio de la capitalisation boursière rapportée au PIB.

#### **1.1.1. La capitalisation boursière totale**

En 2007, la Deutsche Börse était la neuvième bourse mondiale et la troisième européenne avec une capitalisation de l'ordre de 2,1 T\$ (2 105 milliards de \$), soit 3,4% de la capitalisation mondiale. (Tableau n°3-1) Elle est très loin derrière le NYSE et ses 15,6 T\$ de capitalisation, soit près d'un quart de la capitalisation mondiale. La place américaine est suivie par Tokyo (4,3 T\$ de capitalisation soit 6,9% du total mondial), Euronext (4,2 T\$ soit

---

<sup>69</sup> En 2000, les bourses de Paris, Amsterdam et Bruxelles ont fusionné pour donner naissance à la société Euronext. Les bourses portugaises de Lisbonne et Porto les ont rejointes en 2002 ainsi que le marché des options de Londres, le Liffe. En mars 2007, le NYSE a obtenu 91,42% du capital d'Euronext à l'issue d'une l'OPA lancée sur le groupe paneuropéen. NYSE Euronext est aujourd'hui le premier groupe mondial de places boursières.

6,4%), le NASDAQ (4 T\$ soit 6,7%) et le London Stock Exchange (3,8 T\$ soit 6,1%). La capitalisation des titres admis à Francfort était 7,4 fois plus faible que celle des titres cotés à New York et moitié moindre que pour Tokyo et Euronext.

**Tableau n°3-1 : Capitalisation boursière des membres du FIBV**

Classement des marchés d'actions membres de FIBV		Capitalisation en 2007	
		Millions de \$	% Monde
1 <sup>er</sup>	NYSE	15 650 832	24,9%
2 <sup>ème</sup>	Tokyo SE	4 330 921	6,9%
3 <sup>ème</sup>	Euronext	4 222 679	6,4%
4 <sup>ème</sup>	NASDAQ	4 013 650	6,7%
5 <sup>ème</sup>	LSE (Londres)	3 851 705	6,1%
6 <sup>ème</sup>	Shanghai	3 694 347	5,9%
7 <sup>ème</sup>	Hong Kong	2 654 416	4,2%
8 <sup>ème</sup>	TSX (Toronto)	2 186 550	3,5%
9 <sup>ème</sup>	Deutsche Börse	2 105 197	3,4%
10 <sup>ème</sup>	Bombay	1 819 100	2,9%
Total Monde		62 746 698	100%

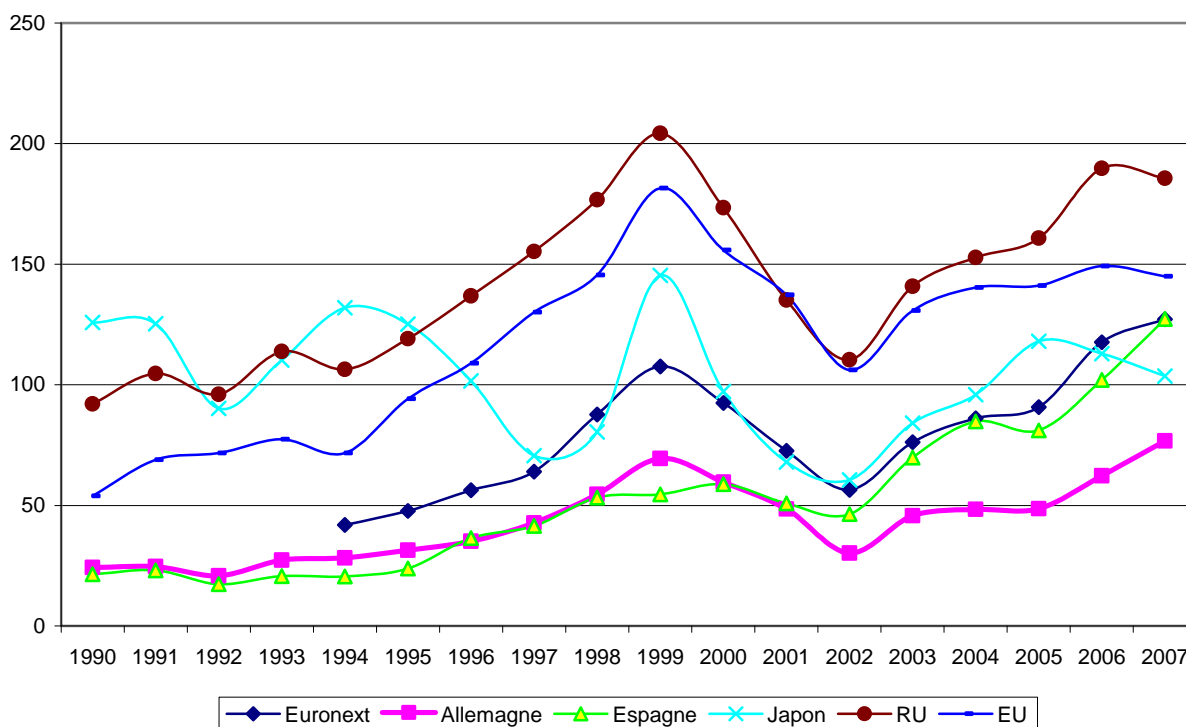
Sources : Fédération internationale des bourses de valeur.

### 1.1.2. La capitalisation boursière rapportée au PIB

Une seconde façon d'apprécier l'importance du marché boursier consiste à rapporter le montant de la capitalisation boursière au PIB. Dans « *The Great Reversals : The Politics of Financial Development in the 20th Century* », Rajan et Zingales [2001] examinent l'évolution de la capitalisation boursière de vingt-deux pays depuis 1913. Le ratio de capitalisation au PIB de l'Allemagne a été constamment inférieur à celui des Etats-Unis, du Royaume-Uni, de la France et du Japon. Nos résultats prennent en compte la période 1990-2007. On constate de fortes disparités entre les pays. En 2007, la capitalisation de la bourse britannique représentait 185,6% du PIB anglais, 145% pour les Etats-Unis, 127,2% pour les pays hôtes d'Euronext et 103,6% pour le Japon. Le ratio allemand était deux fois moindre que l'indicateur anglais (76,7%), soit un des plus faible des pays de l'OCDE. Au cours des vingt dernières années, la capitalisation boursière allemande a avoisiné approximativement 20% du PIB jusqu'à la moitié des années 1990. Puis dans la seconde partie de cette décennie, l'Allemagne a bénéficié comme toutes les places mondiales de l'euphorie généralisée sur les marchés financiers. Sa capitalisation boursière a augmenté significativement pour atteindre 69,4% du PIB fin 1999. Suite à l'éclatement de la bulle technologique et l'effondrement des bourses, la

capitalisation est retombée à 30,1% du PIB en 2002, soit un niveau légèrement supérieur à celui de 1995. En 2006, le ratio franchissait de nouveau le seuil des 50% pour atteindre en 2007, peu de temps avant l'effet « subprimes », les niveaux de 1999.

**Graphique n°3-1: Capitalisation boursière rapportée au PIB**



Données : Etats-Unis (somme du Nasdaq, du NYSE et de l'ASE). Pour Euronext (somme de la France, Belgique, Pays-Bas et le Portugal). Sources : FIBV et OCDE pour le PIB. Calculs de l'auteur.

Quelles sont les raisons de la faiblesse relative de sa capitalisation boursière par rapport aux principaux pays de l'OCDE ? Premièrement, du côté de la demande de titres, l'épargne des ménages allemands s'oriente plus volontiers vers les produits d'assurance-vie ou monétaires. Deuxièmement, du côté de l'offre cette fois-ci, le nombre de sociétés cotées est relativement modeste au regard des autres places. Nous reviendrons sur ce point dans la sous-section suivante. Un pan de littérature théorique invoque également l'origine légale du droit et les différences de protection des actionnaires minoritaires. Dans une série de publications, La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer et Vishny [1997, 1998] ont tenté de mettre en évidence les effets des règles de droit sur les performances des systèmes financiers. Les auteurs montrent que l'origine du système juridique et son contenu influencent le degré de protection accordée aux investisseurs, ainsi que le niveau de développement des marchés financiers. Les pays de

droit german (Allemagne) et de droit civil (France) accorderaient une moins bonne protection aux investisseurs que le droit d'origine « *common law* » (Etats-Unis, Royaume-Uni), ce qui désinciterait les institutionnels à investir en Allemagne. Toutefois, cette approche ne saisit pas l'importance des modifications juridiques menées par les chanceliers Kohl puis Schröder. Aujourd'hui, le droit boursier allemand assure un niveau de protection et de prise en compte de l'intérêt des minoritaires similaire à celui des pays anglo-saxons.

## **1.2. Le nombre de d'entreprises cotées**

Le second indicateur nous permettant de mesurer l'état de la pénétration de la finance de marché en Allemagne est le nombre de sociétés cotées. Pour une entreprise, la cotation revêt plusieurs avantages. Ainsi l'introduction en bourse peut aider à de nouveaux investissements grâce à la réalisation d'opérations de croissance externe en « payant avec du papier », diminuer l'endettement, favoriser les partenariats ou encore accroître sa notoriété. (Vernimmen [2005]) Elle implique également le fait de devoir fournir une information financière transparente et détaillée et se contraindre à l'exercice de la communication qui prend du temps aux dirigeants. Surtout, la cotation soumet l'entreprise au jugement des investisseurs sur sa capacité à générer de la valeur. Si cette condition est remplie, le cours de l'action progressera. Dans le cas contraire, elle régressera. Et dans l'environnement dans lequel la survie d'une société est conditionnée à son cours boursier, une faible capitalisation l'expose à une prise de contrôle hostile.

### **1.2.1. Le nombre total de sociétés cotées**

En 2007, on retrouvait en tête de classement des pays développés la bourse de Toronto avec 3 951 sociétés cotées, le London Stock Exchange (3 307), le NASDAQ (3 069) puis le NYSE (2 297). (Tableau n°3-2) La Deutsche Börse se caractérise par la faiblesse relative du nombre de firmes cotées (866), soit quatre fois moins qu'à Londres. Sur la période 1998-2007, pour l'ensemble des places membres du FIBV, le nombre de sociétés a augmenté de 67,8%. Les IPO ont été particulièrement dynamiques en Asie. Le nombre de sociétés cotées a crû de plus de 134,9% en Corée, 112,8% à Singapour et 85,5% à HongKong. Le dynamisme asiatique contraste avec l'atonie des places américaines. Le NASDAQ et le NYSE ont connu une forte

érosion du nombre de sociétés cotées suite à l'explosion de la bulle Internet et l'adoption de la loi Sarbanes-Oxley (-39,4% pour le NASDAQ et -14% pour le NYSE).

**Tableau n°3-2 : Evolution du nombre de firmes cotées (1998-2007)**

	1998	2000	2002	2004	2007	Δ%
<b>NYSE</b>	2 670	2 862	2 366	2 293	2 297	-14,0
<b>NASDAQ</b>	5 068	4 734	3 649	3 229	3 069	-39,4
<b>LSE</b>	2 423	2 374	2 272	2 837	3 307	36,5
<b>Tokyo</b>	1 890	2 096	2 153	2 306	2 414	27,7
<b>Euronext</b>	-	1 210	1 114	1 333	1 155	-
<b>Deutsche Börse</b>	<b>662</b>	<b>983</b>	<b>934</b>	<b>819</b>	<b>866</b>	30,8
<b>Total monde</b>	27 574	29 300	32 960	38 996	46 509	68,7

Sources : FIBV. Calculs de l'auteur.

En Europe, la place londonienne a été particulièrement dynamique avec une hausse de 36,5%. Quant à la Deutsche Börse, ses effectifs ont crû de 30,8%. Pour cette dernière, on peut subdiviser la période étudiée en deux phases. Entre 1998 et 2000, on enregistre une véritable explosion des IPO, principalement sur le *Neuer Markt*. Cent soixante-huit nouvelles firmes y sont alors introduites en 1999 (dont 79% sur le nouveau marché) et cent cinquante-trois en 2000 (dont 87% sur le nouveau marché). En deux ans, le nombre de sociétés cotées a ainsi augmenté de 48%, passant de six cent soixante-deux en 1998 à neuf cent quatre-vingt-trois en 2000. Suite à l'explosion de la bulle financière, la fermeture du *Neuer Markt* et la récession économique, de nombreuses jeunes pousses ont déposé leur bilan, été rachetées ou plus rarement, se sont retirées de la cote. En conséquence, le nombre de sociétés cotées a reculé de 22,6% entre 2001 et 2006. Dans un environnement boursier favorable, l'année 2007 aura été un « bon cru » avec cent six IPO, soit une augmentation notable des effectifs de 14%.

### **1.2.2. Le nombre de sociétés cotées par habitant**

A la manière de La Porta et al. [1997, 1998] et Rajan et Zingales [2001], nous avons rapporté le nombre de sociétés cotées à la population. Les résultats du tableau n°3-3 corroborent les précédents. Nous constatons que l'Allemagne dispose du ratio le plus faible, de l'ordre de 10,5 sociétés cotées par million d'habitants en 2007. La proportion est presque deux fois plus faible que pour le Japon (18,9 sociétés cotées par million d'habitants) et les Etats-Unis (19,8) et cinq fois moindre que le Royaume-Uni (53,7). Le rapport est par ailleurs plus faible qu'avant l'éclatement de la bulle et l'effondrement des bourses mondiales du début de

millénaire. Et malgré l'embellie boursière que connaît la place allemande depuis 2005, il ne semble pas que l'enthousiasme de la fin des années 1990 se soit reproduit. Les entreprises allemandes, notamment les grosses PME familiales du « *Mittelstand* », sont relativement frileuses à l'égard de la cotation. Et de grands groupes internationalisés, tels Bosch, Bertelsmann et Evonik, préfèrent encore garder leur indépendance en conservant leur statut privé<sup>70</sup>.

**Tableau n°3-3 : Nombres de sociétés cotées par millions d'habitants**

	1998	2000	2002	2004	2007
<b>Etats-Unis</b>	30,6	27,8	22,9	20,8	19,8
<b>Royaume-Uni</b>	41,0	39,9	37,9	47,1	54,4
<b>Japon</b>	15,0	16,5	16,9	18,1	18,9
<b>Euronext</b>	-	12,6	11,5	13,6	12
<b>Allemagne</b>	8,0	11,9	11,3	9,9	10,5

Données : Etats-Unis (somme du Nasdaq, du NYSE et de l'ASE). Pour Euronext (somme de la France, Belgique, Pays-Bas et le Portugal). Sources : FIBV et The Conference Board and Groningen Growth and Development Centre.

### **1.3. Le degré de concentration de la place**

Pour estimer le niveau de concentration de la place allemande, nous allons nous référer à deux indicateurs : la part des dix plus grosses capitalisations dans la capitalisation totale et la part des dix titres les plus échangés dans le turnover total de la place. (Tableau n°3-4) En 2007, les dix plus grosses sociétés allemandes cotées au DAX-30 représentaient 44,3% de la capitalisation totale, soit une concentration légèrement supérieure à celle constatée en 2001 (42,7%). La place allemande est l'une des bourses les plus concentrées du monde occidentale. L'indice de concentration est supérieur à celui du London Stock Exchange (38,2%), du NASDAQ (32,9%), d'Euronext (31,1%), et du NYSE (19,3%), la place boursière la moins concentrée de l'échantillon. Le second indicateur que nous avons retenu mesure le degré de concentration de l'activité. En 2007, les dix actions les plus échangées représentaient 42,9% du turnover total de la Deutsche Börse, soit encore le taux le plus élevé des principales places occidentales. Le ratio était alors de 32,8% pour le NASDAQ, 29,6% pour Londres, 25,6%

<sup>70</sup> Robert Bosch GmbH est l'un des premiers équipementiers automobiles au monde avec un chiffre d'affaires de plus de 46,3 milliards d'euros en 2007. Bertelsmann est le premier groupe de médias européen et a dégagé un chiffre d'affaires de 18,7 milliards d'euros en 2007. Quant à Evonik (ex-RAG), spécialisé dans la chimie grâce à l'achat de Degussa, l'immobilier et l'énergie, son chiffre d'affaires total a avoisiné les 14,4 milliards d'euros.

pour Euronext et 17,2% pour Tokyo. Comme précédemment, le NYSE est la bourse où la concentration est la plus faible. Les dix premières actions échangées représentaient alors 6,7% de toute l'activité. Comme sur toutes les places, on constate cependant en Allemagne une forte déconcentration de l'activité boursière depuis 2001. Cette année, les dix premières actions représentaient alors 61,9% du turnover total. L'essentiel de l'activité s'opère donc depuis sur un nombre plus important de sociétés.

**Tableau n°3-4 : Les dix premières firmes dans la capitalisation et le turnover**

	Capitalisation (%)		Turnover (%)	
	2001	2007	2001	2007
<b>Deutsche Börse</b>	42,7	44,3	61,9	42,9
<b>LSE</b>	45,7	38,2	37,0	29,6
<b>Nasdaq</b>	38,8	32,9	28,3	32,8
<b>Euronext</b>	32,1	31,1	29,1	25,6
<b>Tokyo</b>	21,5	18,5	21,0	17,2
<b>NYSE</b>	20,9	19,3	13,4	6,7

Sources : Fédération internationale des bourses de valeur.

#### **1.4.L'activité de fusion & acquisition**

Recherche de complémentarités, pénétration de nouveaux marchés, réalisation d'économies d'échelle et de gamme, réduction de la pression concurrentielle, création de valeur pour l'actionnaire, les raisons pour fusionner avec une société ou l'absorber sont multiples. Nous allons examiner deux aspects de l'activité de fusion et acquisition. Premièrement, nous regarderons l'évolution du nombre des opérations et leur valeur. Puis nous focaliserons notre attention sur un mécanisme typiquement de marché : l'OPA. La bourse étant pendant longtemps étroite et peu active, les prises de contrôle ont été relativement rares. D'autant plus quand elles étaient hostiles. Les restructurations ont été, pour la plupart du temps, réalisées hors marché, par la cession des blocs de contrôle. Avec le développement récent de la place allemande, constate-t-on une montée en puissance de la pratique ? Tels Jackson et Miyajima [2007], notre période d'analyse s'étend de 1991 à 2005 et est subdivisée en deux sous périodes : 1991-1997 et 1998-2005.

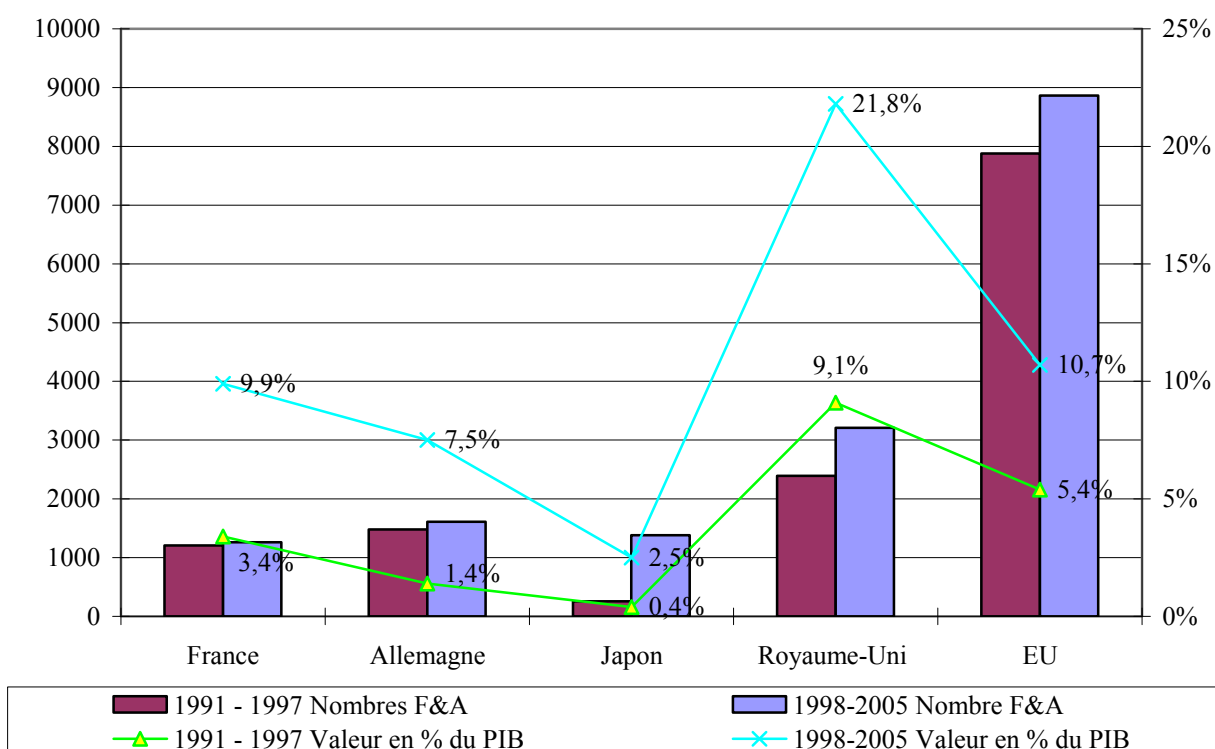
##### **1.4.1. Le nombre et la valeur des fusions et acquisitions**

Entre 1998 et 2005, le nombre annuel moyen de fusions et acquisitions outre-Rhin a été de 1 607 opérations, soit une hausse de 8,7% par rapport à la sous période précédente (1 479



opérations en moyenne entre 1991 et 1997). (Graphique n°3-2) Le marché des fusions et acquisitions y est plus étoffé qu'en France et qu'au Japon. Ces deux pays ont connu chaque année respectivement 1 263 et 1 381 opérations en moyenne entre 1998 et 2005, soit un accroissement de 4,6% pour la France et de 445% pour le Japon par rapport à la sous période précédente. Malgré l'accroissement du nombre des opérations en Allemagne, en France et au Japon, l'état de développement de la pratique n'est pas comparable aux résultats offerts par les Etats-Unis et le Royaume-Uni, deux économies de marché libérales. Entre 1998 et 2005, les Etats-Unis ont connu en moyenne 8 864 opérations par an et le Royaume-Uni 3 209, soit une hausse de 12,5% pour les premiers et de 34,2% pour le second par rapport à la période précédente.

**Graphique n°3-2: Nombre de F&A et valeur des transactions en % du PIB**



Sources : Jackson et Miyajima [2007], Données Thomson One « Deals ».

En valeur, les fusions et acquisitions britanniques ont représenté en moyenne 21,8% du PIB entre 1998 et 2005. Le Royaume-Uni a ainsi été le théâtre d'opérations de grande ampleur. A contrario, les rapprochements au Japon se font principalement entre des petites entreprises comme semble le témoigner la faiblesse du ratio (2,5%). Les niveaux français (9,9%) et américains sont proches (10,7%). En outre, la valeur moyenne des transactions allemandes est

moindre qu'en France, bien que le nombre des opérations soit plus important. Les grandes transactions du type de celles pratiquées aux Etats-Unis ou en Grande Bretagne y sont rares.

#### **1.4.2. Les offres publiques d'achat**

Intéressons-nous enfin à la procédure d'offre publique d'acquisition. Elle permet à une société d'acquérir tout ou partie des actions d'une société cotée pour en prendre le contrôle ou y renforcer sa position. Dans la littérature en terme de variété des capitalismes, l'OPA est présentée comme un mécanisme de coordination typiquement marchand. (Hall et Soskice [2001]) Les économies de marché coordonnées (Allemagne et Japon) seraient moins prédisposées à être le théâtre de ce type d'opérations que les économies de marché libérales (Etats-Unis et Royaume-Uni) en raison de la structure du capital des sociétés cotées. L'offre est publique et en principe ouverte à tous les actionnaires. Mais en Allemagne, le vaste réseau de participations croisées, la codétermination et la proximité entre les banques et les groupes industriels stabilisent la propriété, contrairement aux pays anglo-saxons où le capital est relativement dispersé. Les résultats du tableau n°3-5 corroborent cette thèse. Entre 1991 et 1999, l'Allemagne a connu en moyenne huit OPA par an, soit légèrement plus que le Japon mais treize fois moins qu'au Royaume-Uni et dix-neuf fois moins qu'aux Etats-Unis. Certes entre 2000 et 2005, le nombre d'OPA a légèrement augmenté avec treize opérations en moyenne par an. Mais il demeure toutefois nettement inférieur à celui de tous les autres pays étudiés : Japon (44), France (51), Royaume-Uni (77) et Etats-Unis (120).

**Tableau n°3-5 : Nombre moyen d'OPA par an**

	<b>1991-1999</b>	<b>2000-2005</b>
<b>Allemagne</b>	8	13
<b>France</b>	57	51
<b>Japon</b>	5	44
<b>Royaume-Uni</b>	109	77
<b>Etats-Unis</b>	153	120

Sources : Jackson et Miyajima [2007], Données Thomson One « Deals ».

Le contraste avec les pays anglo-saxons est encore plus saisissant lorsqu'on regarde les OPA hostiles. Entre 1991 et 2005, seulement six opérations hostiles ont été menées en Allemagne et au Japon contre dix-huit en France, cent soixante seize au Royaume-Uni et trois cent trente-deux aux Etats-Unis. (Jackson et Miyajima [2007]) Hormis l'OPA de cent soixante-dix huit

milliards d'euros réussie par le britannique Vodafone sur Mannesmann en 2000, soit la plus grosse opération jamais réalisée de l'histoire, les prises de contrôle hostiles sont encore quasi-inexistantes en Allemagne. En outre, l'intense lobbying des députés européens (traumatisés par l'affaire Vodafone-Mannesmann) pour rendre optionnel les articles neuf et onze de la directive OPA montrent clairement que la classe politique allemande n'est pas encore totalement disposée à ce que les choses changent. A l'exception peut-être lorsque les opérations ne concernent que des entreprises domestiques...

\*\*\*

Nous nous sommes intéressé à quatre indicateurs pour estimer l'état de pénétration de la finance de marché en Allemagne. Le constat est équivoque. D'un côté, que se soit pour la valeur de la capitalisation totale, le nombre de sociétés cotées, le degré de concentration ou le nombre de fusions et acquisitions, tous évoluent dans le sens d'une financiarisation accrue de l'Allemagne. La capitalisation boursière a doublé en moins de vingt ans. Le nombre de sociétés cotées a augmenté de 30% depuis 1998. La fréquence et la valeur des opérations de fusions et acquisitions ont également crû. En outre, l'activité boursière se déconcentre lentement. Mais une remarque nous incitent à la prudence. **L'Allemagne est toujours en « queue de classement »** pour tous les indicateurs retenus : la plus faible capitalisation boursière, moins de sociétés cotées et d'OPA, la plus forte concentration de l'activité... Les valeurs de ses indicateurs peinent à converger vers celles des pays anglo-saxons. Et dans une certaine mesure, l'Allemagne accumule même un retard sur le Japon et la France qui, ces dernières années, ont semblé plus prédisposés à adopter les mécanismes de gouvernance et de régulation de type anglo-saxon.

## **2. Structure de propriété des sociétés cotées**

Dans le premier chapitre de notre thèse, nous avons insisté sur le fait que le gouvernement fédéral, avec en arrière-fond la globalisation financière et l'intégration européenne, a légiféré sciemment afin de moderniser la place allemande et accroître son attractivité à l'égard des investisseurs étrangers. C'est dans cette intention que la réforme fiscale a été votée. En encourageant les grands groupes industriels et les établissements financiers à céder leurs participations capitalistiques sous exonération fiscale, le projet aspirait à accroître la liquidité

et soutenir l'internationalisation du capital industriel. Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, la réforme a joué un rôle d'accélérateur dans la restructuration du secteur bancaire. C'est également pour moderniser le capitalisme allemand que la KonTraG et les quatre lois de modernisation ont été adoptées. Elles ont notamment accru la sécurité et la prise en compte de l'intérêt des actionnaires minoritaires. De quoi encourager les investisseurs étrangers à poser leurs valises en Allemagne... Logiquement, il nous convient maintenant de nous intéresser aux conséquences sur la structure du capitalisme allemand de ce que nous avons qualifié précédemment de « facteurs de pression ». Nous aborderons cette problématique par deux angles ; d'un point de vue quantitatif, c'est-à-dire en considérant le niveau de concentration (2.1), puis qualitatif en identifiant les principaux actionnaires (2.2).

## **2.1. Le niveau de concentration et les participations croisées**

### **2.1.1. Une structure du capital en voie de déconcentration**

De nombreuses études comparatives ont démontré le haut degré de concentration du capitalisme allemand. Selon Franks et Mayer [2000], 85% des cent soixante et onze grandes sociétés qu'ils ont étudiées disposaient en 1990 d'au moins un actionnaire de référence détenant plus de 25% du capital, et 57% d'entre elles d'un actionnaire majoritaire à plus de 50%. L'étude menée par Faccio et Lang [2002] sur la structure du capital des entreprises de treize pays de l'Europe de l'Ouest révèle également qu'en moyenne, 37% des firmes européennes étudiées ne disposaient d'aucun actionnaire de référence à la fin des années 1990, c'est-à-dire un actionnaire possédant directement ou indirectement plus de 20% des droits de vote de la société. (Tableau n°3-6) Ces sociétés sont alors considérées comme ayant un actionnariat dispersé. Au seuil de détention de 10% des droits de vote, seulement 13,7% des firmes étudiées sont dites à « propriété dispersée ». En Europe continentale, les sociétés cotées étaient principalement familiales (44,2%). En Allemagne, cette configuration était même la norme avec 64,8% des sociétés cotées ayant au moins un actionnaire de référence au seuil de 20%. Au seuil de 10%, la proportion de firmes familiale était proche des trois quarts. Il existe un clivage avec le Royaume-Uni où la propriété du capital est plus diffuse qu'ailleurs. Dans 68% des firmes britanniques analysées, aucun actionnaire de référence ne possédait plus de 20% du capital. Au seuil de 10%, la proportion chutait à 26,1%. Les auteurs constatent toutefois que les grandes sociétés cotées, quelque soit leur pays d'origine, ont une

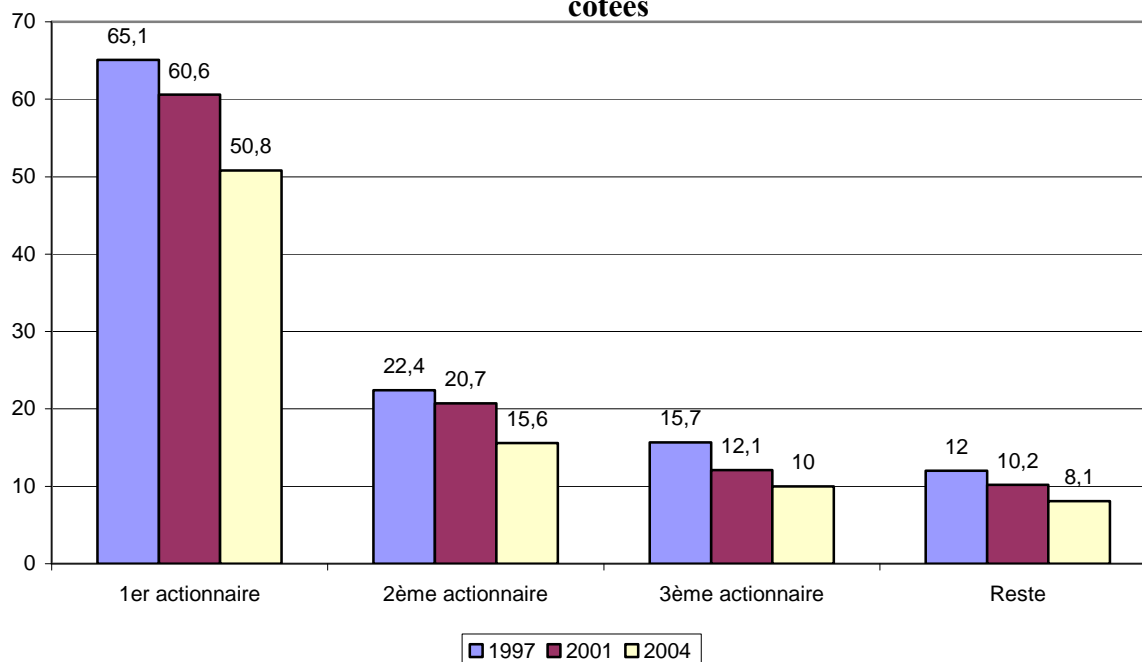
structure capitalistique relativement plus dispersée que les autres firmes. Ces résultats sont convergents avec ceux de La Porta, Lopez de Silanes et Shleifer [1999] et de Barca et Becht [2001].

**Tableau 3-6 : Contrôle du capital des sociétés cotées**

Pays	Au seuil de 10% : type de contrôle			Au seuil de 20% : type de contrôle		
	dispersé	familial	Etatique	dispersé	familial	Etatique
<b>France</b>	6.26%	70.44%	5.17%	14.00%	64.83%	5.11%
<b>Allemagne</b>	4.40%	71.64%	5.23%	10.37%	64.82%	6.30%
<b>RU</b>	26.18%	33.75%	0.19%	68.09%	19.88%	0.09%
<b>Europe</b>	13.7%	55.9%	3.18%	36.93%	44.29%	3.33%

Sources : Faccio et Lang [2002].

Depuis une quinzaine d'années, on remarque cependant une réduction continue de la concentration de l'actionnariat des sociétés cotées allemandes. Dans une étude datée de 2005, Anke Weber analyse pour les années 1999, 2001, 2003 et 2005 l'évolution de la taille moyenne et médiane du premier, second et du troisième actionnaire. Entre 1999 et 2005, la taille moyenne de l'actionnaire principal a diminué de 59,8% à 52,6% des droits de vote, soit une baisse de 7,2 points en six ans alors que la médiane a reculé de 61,4% à 50,1%, soit une baisse de 11,3 points. L'étude menée conjointement par Kengelbach, Ross et Stelter du Boston Consulting Group [2005] confirme cette tendance à partir des données de la BaFin : **la taille médiane des blocs de contrôle se réduit**. Entre 1997 et 2004, la taille médiane du premier actionnaire a reculé de 65,1% à 50,8% des droits de vote, celle du second de 22,4% à 15,6% et celle du troisième de 15,7% à 10%. Le recul le plus marqué concerne le premier actionnaire avec une baisse de près de quinze points. (Graphique n°3-4) **Le mouvement de déconcentration n'est donc pas négligeable. Cependant, la structure de propriété demeure encore très concentrée**. En 1999, seulement 15,5% des sociétés cotées n'avaient aucun actionnaire à plus de 25% des droits de vote contre à peu près un quart en 2005. Autrement dit, 75% des sociétés cotées allemandes avaient encore en 2005 un actionnaire principal possédant plus de 25% des droits de vote, et 50% des sociétés un actionnaire majoritaire (plus de 50% des droits de vote), contre 65% en 1999. Comme nous le verrons dans le chapitre n°7, seules les grandes sociétés cotées au DAX-30 ont un capital relativement dispersé. L'Allemagne n'est pas encore une bonne illustration du problème d'agence soulevé par Berle et Means [1932] entre managers enracinés et actionnaires dispersés.

**Graphique n°3-4: Taille médiane des blocks de contrôle des firmes cotées**

Sources : Kengelbach, Ross et Stelter [2005]. Données BaFin.

### **2.1.2. La déconstruction des participations croisées**

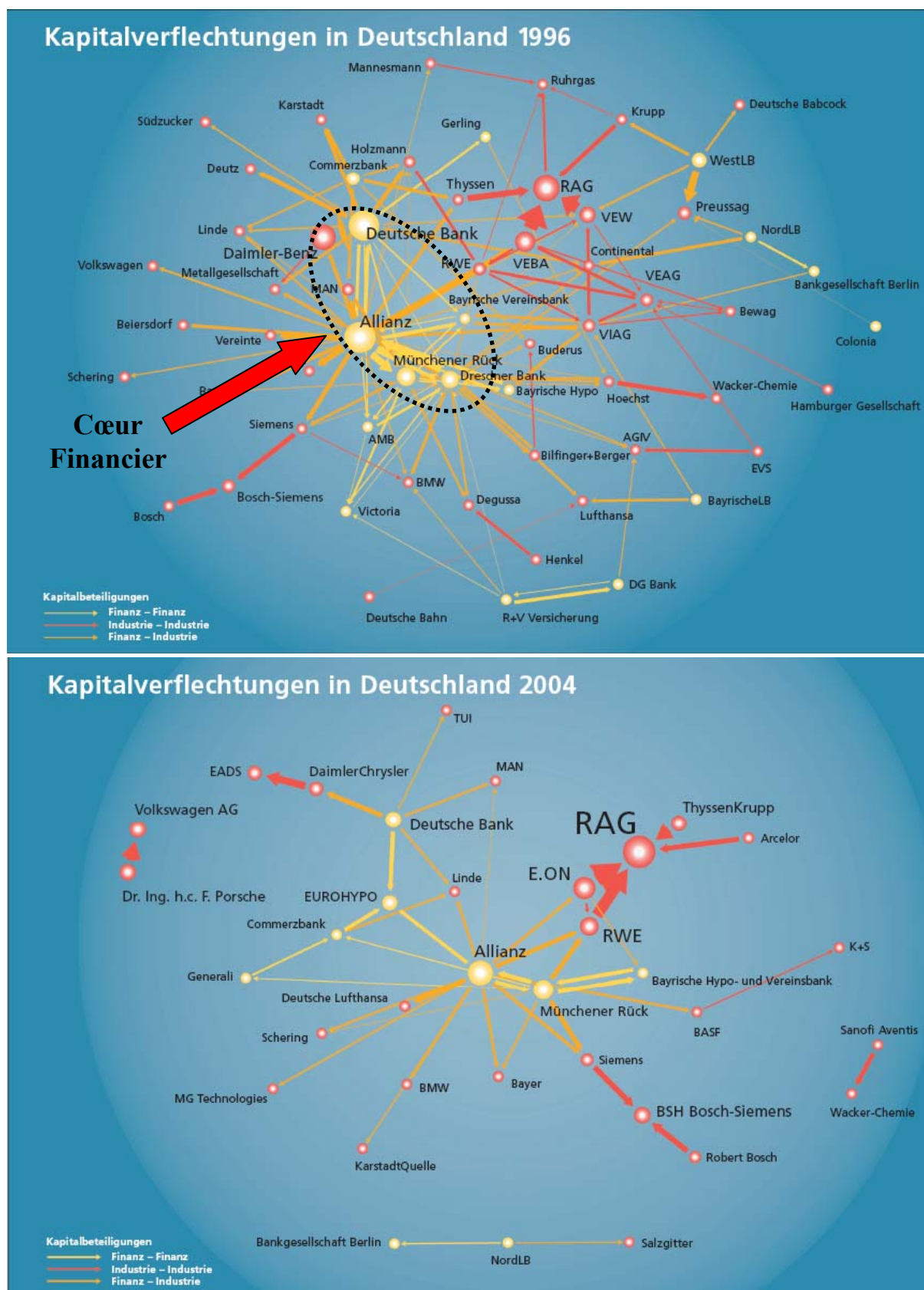
Dans le précédent chapitre, nous avons clairement démontré la dissolution des liens croisés entre institutions financières. Nous avons également établi un tarissement de la relation banque industrie en raison du désengagement des banques et des compagnies d'assurance des entreprises industrielles. Dans ses rapports biannuels, la commission des monopoles (« *Monopolkommission* ») analyse l'état des interconnexions capitalistiques supérieures à 5% des droits de vote entre les cent premières sociétés allemandes, tous secteurs confondus. Nous retenons deux années : 1996 et 2004. Au cours de ces huit années, l'Allemagne a profondément modernisé son système financier et la réforme fiscale est entrée en vigueur. En 1996, les cent plus grandes sociétés étaient solidement interconnectées entre-elles. Soixante avaient au moins une participation dans une autre entreprise du réseau. Nombreuses étaient celles qui avaient même plusieurs liens. Le nombre total de participations entre les cent firmes s'élevait alors à cent quarante trois, dont soixante quinze à l'actif des institutions financières. La Deutsche Bank, la Dresdner Bank, Allianz et Munich Ré étaient au centre du système et étaient également fortement liées entre elles. En 2004, la densité du réseau s'est profondément étioyée. Seulement trente-cinq firmes établissaient encore des liens capitalistiques entre elles, soit une baisse de 41,6% par rapport à 1996. Le nombre total des participations entre les cent

sociétés a chuté de 68,5% (45 contre 143 en 1996). Le nombre de participations détenues par les institutions financières a également fortement diminué, de près de 60% (30 contre 75 en 1996).

Pour mieux se représenter la dissolution du réseau de participations croisées, nous avons inséré deux graphiques développés par Lothar Krempel, chercheur au Max Planck Institute for the Study of Societies. L'économiste exploite une technique de visualisation des réseaux sociaux qui peut nous être utile pour appréhender la structure des participations croisées et son évolution. Dans les schémas n°3-1 et n°3-2, les sociétés sont représentées par des points ; jaunes pour les institutions financières et rouges pour les entreprises non financières. Certains acteurs, les « *leaders* », occupent des positions plus centrales que d'autres. La taille des points représente le degré d'implication de la firme dans le réseau et non sa taille. L'économiste évalue le degré d'implication de la firme X dans le réseau en combinant ses participations actives (participations de la firme X dans d'autres firmes) et passives (actions de la firme X détenues par les autres firmes). Les flèches entre les différentes sociétés représentent les participations capitalistiques. Quand une flèche va de la Deutsche Bank vers Daimler-Benz, cela signifie que la Deutsche Bank détient des actions de Daimler-Benz. Les flèches rouges représentent les liens entre institutions non financières, les flèches oranges les liens entre institutions financières et institutions non financières et les flèches jaunes les liens entre institutions financières. En outre, l'épaisseur de la flèche exprime l'importance de la participation entre les deux sociétés. Les données exploitées sont celle de la commission des monopoles.

Dans le premier schéma, on discerne clairement la densité des relations capitalistiques entre les cent premières sociétés allemandes. Les soixante points représentent les soixante sociétés impliquées dans le réseau et les cent quarante trois flèches les cent quarante trois participations capitalistiques entre ces soixante sociétés. Les principales institutions financières – la Deutsche Bank, Allianz, Munich Ré et la Dresdner Bank - sont au centre du réseau. Elles sont également fortement interconnectées entre elles. Dans le secteur industriel, les participations croisées sont virtuellement inexistantes et les participations dans d'autres sociétés non financières relativement peu nombreuses. (Höpner et Krempel [2003]) Les quelques flèches rouges du schéma n°3-1 relient entre-elles des sociétés du secteur énergétique (RWE, Veba et Viag) et la sidérurgie (RAG, Thyssen, Krupp et Ruhrgas).

### Schéma n°3-1 et 3-2 : Le réseau de participations en 1996 et 2004



Sources: Krempel. Max-Planck-Institut.



En 1996, ces deux secteurs étaient encore caractérisés par une forte implication de l'Etat fédéral ou des gouvernements régionaux. On constate également un petit regroupement autour de Siemens, alors actionnaires chez BMW et chez Bosch - Siemens. **Les entreprises non financières étaient ainsi reliées entre elles par l'intermédiaire des institutions financières.** Le schéma n°3-2 présente l'état du réseau en 2004. L'étiollement que nous avons constaté statiquement est confirmé visuellement. Sur la période, les restructurations, les acquisitions et les fusions ont été nombreuses si bien que le classement des cent premières sociétés a quelque peu changé. A titre d'exemple, Mannesmann a été racheté Vodafone en 2000. Thyssen et Krupp ont fusionné en 1999, comme VEBA et Viag à l'origine d'E.ON qui a racheté Ruhrgas en 2002. Dans le secteur financier, Bayerische Hypobank et Bayerische Vereinsbank ont fusionné en 1997 et donné naissance à HypoVereinsbank alors qu'Allianz a racheté Vereinte Versicherungen et la Dresdner Bank en 2001. Dans la chimie, le français Rhône-poulenc a fusionné avec Hoeschst pour former le groupe Aventis. Karstadt-Quelle est le produit de la fusion entre Warenhaus et Karstadt (1999). De nombreuses interconnexions ont été ainsi internalisées. Le pôle énergie que nous avons constaté en 1996 s'est réduit en 2004 à trois sociétés - E.ON, RWE et ThyssenKrupp - toutes propriétaires de RAG, devenu depuis Evonik. Pour conclure, nous constatons distinctement que les interconnexions entre institutions financières se sont réduites, de même que celles entre établissements financiers et entreprises industrielles. **Nos conclusions du chapitre précédent se voient confirmées.**

## **2.2. Les principaux actionnaires**

Nous allons à présent nous intéresser à la distribution qualitative de l'actionnariat des sociétés cotées. Pour cela, nous traiterons dans un premier temps des investisseurs historiques – les banques, les compagnies d'assurance, les sociétés non financières, l'état et les ménages – puis les investisseurs institutionnels. Nous ferons la distinction entre investisseurs allemands et étrangers.

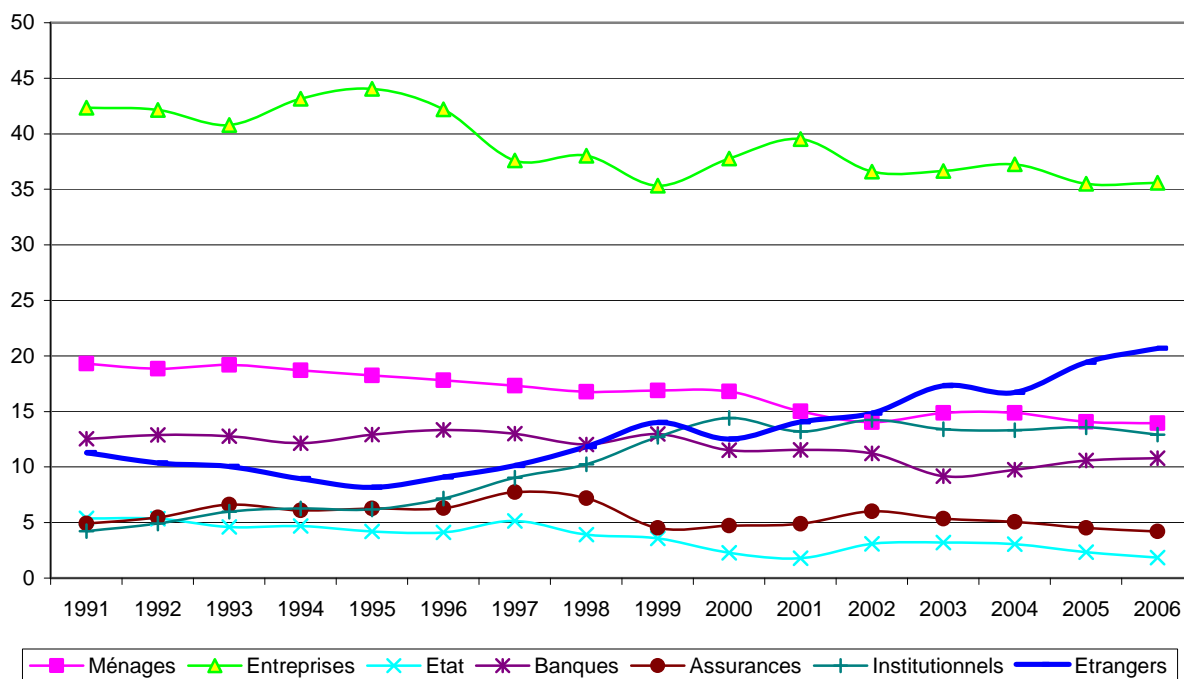
### **2.2.1. Le retrait latent des investisseurs « historiques »**

Que se soient pour les banques, les compagnies d'assurance, les sociétés non financières, l'Etat ou les ménages, nous constatons pour tous ces investisseurs « historiques » un recul de leurs parts relatives dans le capital des sociétés cotées.

#### **2.2.1.1. Les banques et les compagnies d'assurance**

Premiers investisseurs « historiques » : les établissements bancaires. Nous l'avons amplement abordé dans le chapitre précédent ; la participation des grandes banques du secteur privé dans les sociétés cotées allemandes s'est substantiellement érodée. Ces établissements se sont engagés dans un processus de reconversion dans les métiers de marché et afin de libérer les ressources nécessaires à leur propre restructuration, ils se sont défaits de leurs portefeuilles de participations. A titre d'illustration, nous avons relevé que la Deutsche Bank a réduit ses participations supérieures à 5% des droits de vote de vingt à dix sociétés entre 2001 et 2008, HypoVereinsbank de onze à six participations... Globalement, la part de l'ensemble des banques des trois piliers – secteurs privés, publiques et coopératifs - dans le capital des sociétés cotées a diminué de 1,7 point entre 1991 et 2006, passant de 12,5% à 10,8% (Graphique n°3-5).

En comparaison internationale, cette part demeure toutefois élevée. Elle s'établit à moins de 4% en France, 2,5% au Royaume-Uni et moins de 1% aux Etats-Unis. Seul le Japon affiche un niveau plus élevé, à 17%. (DAI [2007]) Compte tenu du retrait spectaculaire des banques privées du capital des entreprises industrielles, cette baisse de 1,7 point paraît limitée, voire paradoxale. Deux éléments peuvent le justifier. Premièrement, les établissements bancaires privés disposent encore de fortes participations dans d'autres banques ou dans des filiales cotées. Début septembre 2008, la Commerzbank détenait près de 98% des droits de vote d'Eurohypo et 79,9% de Comdirect, sa filiale de bourse en ligne. Tout comme HypoVereinsbank et sa filiale de courtage DAB Bank (75%) ou la Dresdner Bank et OLB (89,3%)... Deuxièmement, les banques publiques, et dans une moindre mesure les coopératives, investissent également sur les marchés financiers. Par exemple, la banque régionale du Land de Bade-Wurtemberg, la LBBW, disposait fin août 2008 de treize participations supérieures à 3% des droits de vote, avec une participation moyenne de 17,3%. Les *landesbanken* de Berlin (LBB), de Bavière (BayernLB), de Basse-Saxe (Nord LB), de Brême (Bremer LB) et Hamburg/Schleswig-Holstein sont également toutes actionnaires de sociétés cotées. Seconds investisseurs historiques, les compagnies d'assurance ont également vu leur participation dans le capital de sociétés cotées diminuer légèrement. La valeur de leur participation totale est passée de 4,9% à 4,21% entre 1991 et 2006, après avoir connu un pic à 7,7% en 1997.

**Graphique n°3-5: Evolution de l'actionnariat des sociétés cotées**

Sources : DAI [2007].

### **2.2.1.2. Les entreprises non financières**

Le tissu économique allemand a pour caractéristique d'avoir été remarquablement stable à la faveur des participations capitalistiques des établissements financiers dans les entreprises industrielles, mais surtout grâce aux nombreux liens entre sociétés non financières elles-mêmes. D'une part, les plus gros groupes industriels allemands ont été actionnaires de nombreuses sociétés cotées. Le schéma n°3-1 témoigne en partie de cette densité des liens entre les fleurons de l'économie allemande (liens rouges). Par ailleurs, la structure du capitalisme allemand est essentiellement familiale. Et il n'est pas rare que les grandes familles fondatrices créent une personnalité morale – une SARL, une fondation ou une société en commandite - pour gérer leurs intérêts capitalistiques. Tel est le cas par exemple de la famille Quandt (BMW), de Susanne Klatten (BMW et Altana), des familles Porsche et Piëch (Porsche, Volkswagen) de la famille Haniel (Metro) ou Siemens (Siemens)... Sur la période étudiée, on constate toutefois un recul marqué de la part des sociétés non financières dans le capital des sociétés cotées. 42,3% en 1991 contre 35,6% en 2006, soit une baisse de sept points en quinze ans. La réforme fiscale a également joué. Mais elle n'a pas généré une tendance déjà entamée à partir de 1995. Nous voyons deux raisons principales pour justifier

ce retrait. Premièrement, une partie est liée au mouvement naturel de restructuration et de concentration des entreprises. Deuxièmement, les grands groupes industriels ont également cédé massivement leur portefeuille d'actifs pour constituer des réserves et les réinvestir dans leur propre expansion.

#### **2.2.1.3.L'Etat fédéral et les gouvernements fédéraux**

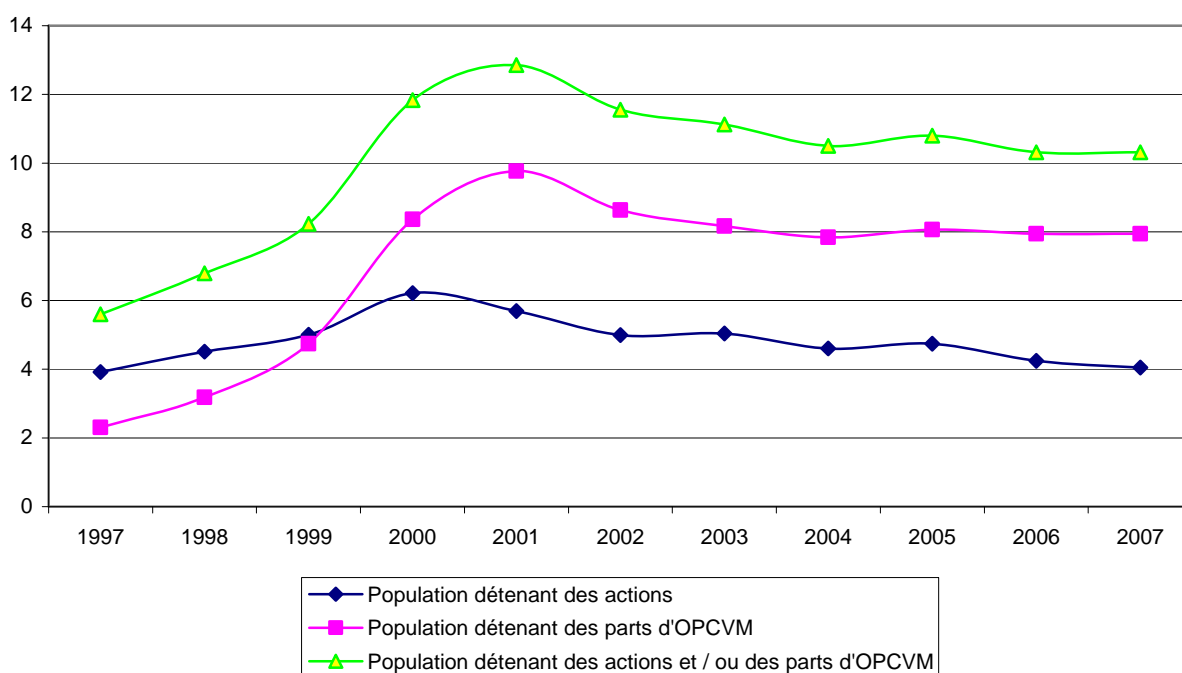
Entre 1991 et 2006, la part relative de l'Etat, des régions et des municipalités dans le capital des entreprises cotées a reculé de 4,91% à 1,85%, soit une baisse de 62,3% en une quinzaine d'années. Sur la période étudiée, le gouvernement fédéral a privatisé puis introduit sur le marché d'anciens monopoles publics desquels il se désinvestit progressivement. En 1989, l'ancienne Bundespost a été scindée en trois activités – postales, financières et de télécommunication – transformées en sociétés anonymes le premier janvier 1995. Deutsche Telekom a été introduite en bourse en novembre 1996, la Deutsche Post en novembre 2000 et sa filiale bancaire la Deutsche Postbank en juin 2004. En 2008, l'Etat disposait encore directement ou indirectement – par l'intermédiaire la banque publique KfW - 44,7% des droits de vote de la Deutsche Post et 42,7% de Deutsche Telekom. La compagnie ferroviaire allemande, la Deutsche Bahn, a également été transformée en société de droit privé en vue d'une mise sur marché partielle. Concrètement, c'est 24,9% du capital d'une société regroupant les activités de transport de passagers et de fret de la Deutsche Bahn, baptisée DB Mobility and Logistics (DB ML) qui sera proposé. (Les Echos [29/09/08]) Certains Etats régionaux sont également actionnaires de sociétés cotées. Le gouvernement de Basse-Saxe, actionnaire historique de Volkswagen, détient encore 20,3% des droits de vote du constructeur automobile, soit la minorité de blocage. Le Land du Baden Württemberg dispose également 45% de la Südwestdeutsche Salzwerte, société spécialisée dans le sel de déneigement, le Land de Hesse 71,03% dans Fraport... Les municipalités enfin, investissent également les marchés, notamment dans les groupes énergétiques (RWE, EnBW...).

#### **2.2.1.4.Les ménages**

La dernière catégorie d'investisseurs traditionnels renvoie aux actionnaires particuliers. En quinze ans, leur part dans le capital total des sociétés cotées a diminué de 27,7%, passant de 19,3% en 1991 à 13,9% en 2006. Malgré ce recul de leur participation relative, le nombre de petits épargnants est relativement stable sur quinze ans. En 1992, près de quatre millions

d'allemands âgés de plus de quatorze ans détenaient des actions (3,984 millions). (Graphique n°3-6) En 2007, ils étaient tout juste un peu plus (4,027 millions), après un pic en 2000 avec plus de six millions d'actionnaires individuels. (DAI [2008]) Pendant longtemps, le « niveau d'équipement » aura été particulièrement bas, les allemands préférant aux placements financiers les livrets d'épargne. Mais depuis une décennie, on constate un développement rapide de la gestion collective résultant d'un phénomène classique de rattrapage et de diffusion de nouveaux produits d'épargne. (AMF [2007]) Statistiquement, le nombre d'allemands de plus de quatorze ans propriétaires de parts de fonds a plus que triplé entre 1997 et 2007, passant de 2,308 à 7,947 millions, avec un pic en 2001 avec près de dix millions d'individus.

**Graphique n°3-6: Actionnariat des allemands (En million)**



Sources : DAI. Données : Allemands âgés de plus de 14 ans.

Si nous additionnons les propriétaires d'actions et ceux détenant des parts d'OPCVM, on enregistre depuis 2004 une stabilisation de leur nombre aux alentours de dix millions d'individus, après un pic à 12,85 millions en 2000. Et contrairement à ce qu'on a pu observer lors de la bulle de 1998-2001, **la forte embellie qu'a connue la bourse allemande entre 2005 et début 2008 ne s'est pas traduite un regain d'intérêt pour les placements financiers.** L'adage ne dit-il pas que le « *Chat échaudé craint l'eau froide* »... Certains ménages

allemands qui avaient été séduits par les sirènes du marché et de la bulle technologique n'ont pas réitéré l'expérience. Somme toute, le surcroît d'intérêt pour les placements collectifs a provoqué une légère déformation de la structure du patrimoine financier des ménages allemands. Une étude comparative de l'AMF datée de 2005 le prouve. Entre 1995 et 2004, la proportion des actifs financiers détenus par les ménages allemands sous forme de monnaie et dépôts bancaires a diminué de 46,3% à 39,4% au profit de placements auprès d'investisseurs institutionnels. (+ 9,5 points sur la période). Mais cette dernière forme d'épargne a crû moins vite qu'en France et sa part relative y est plus modeste. En 2004, 40,8% de la richesse financière des ménages allemand était intermédiée par des institutionnels, contre 51,8% en France et 60,7% au Royaume-Uni. (AMF [2005]) Nous sommes encore loin d'un engouement total des allemands pour la culture actionnariale.

### **2.2.2. La montée en puissance des institutionnels allemands**

Jusqu'à un passé récent, les investisseurs institutionnels allemands ont pesé marginalement dans la structure de propriété du capitalisme germanique. Au lendemain de la réunification, seulement 4,2% capital des sociétés cotées était entre les mains de ce type d'investisseurs. (Graphique n°3-5) Quinze ans plus tard, en raison de l'attrait des allemands pour les placements collectifs, ils sont devenus des actionnaires de premier ordre avec près de 13% du capital en 2006. Qui sont ces fonds d'investissement ? A qui appartiennent-ils et qu'elle est leur stratégie de placement ?

#### **2.2.2.1. La propriété des banques et assurances**

Qui sont les principaux investisseurs institutionnels allemands ? A qui appartiennent-ils ? Pour répondre à ces deux premières questions, nous avons exploité les statistiques issues du site de la fédération allemande des sociétés d'investissement (BVI). Nous avons retenu les dix premiers investisseurs institutionnels, quelque soit leur nationalité. Sur un total de 1 471,1 milliards d'euros gérés au trente et un octobre 2007, les quatre premiers acteurs sur le marché allemand concentraient à eux seuls 911,1 milliards d'euros, soit une part de marché totale de l'ordre de 62%. Ils étaient tous quatre allemands : Allianz Global Investor, la filiale de gestion d'actifs de l'assureur Allianz (281,7 milliards d'euros d'actifs gérés, soit 19,1% de part de marché), DWS, la filiale de la Deutsche Bank (266,8 milliards / 18,1%), la banque publique DekaBank (200,3 milliards / 13,6%) et Union-Investment, le fonds d'investissement des

banques mutualistes détenu majoritairement par DZ Bank (162,3 milliards / 11%). (Tableau n°3-7)

**Tableau n°3-7 : Principaux institutionnels, leur affiliation et les montants gérés  
(En milliards d'euros)**

	Nom	Affiliation	Montant (pm)
1 <sup>er</sup>	Allianz Global Investor	Allianz	281,7 (19,1%)
2 <sup>ème</sup>	DWS	Deutsche Bank	266,8 (18,1%)
3 <sup>ème</sup>	DekaBank	DekaBank	200,3 (13,6%)
4 <sup>ème</sup>	Union-Investment	Secteur mutualiste	162,3 (11%)
5 <sup>ème</sup>	Generali	Generali	76,9 (5,2%)
6 <sup>ème</sup>	Cominvest	Commerzbank	55,5 (3,8%)
7 <sup>ème</sup>	Pioneer Asset Management	Unicredit	38,1 (2,6%)
8 <sup>ème</sup>	W & W	Indépendante	29,1 (2%)
9 <sup>ème</sup>	AXA	AXA	28,1 (1,9%)
10 <sup>ème</sup>	WestLB Melon	WestLB	25,4 (1,7%)

Sources : Fédération allemande des sociétés d'investissement.

Dans le top dix, on retrouvait en cinquième position le groupe italien Generali, avec 5,2% du marché (76,9 milliards), devant Cominvest, la filiale de la Commerzbank (55,5 milliards / 3,8%)<sup>71</sup>. Venaient ensuite en septième position Pioneer Asset Management, filiale de l'italien Unicredit (38,1 milliards / 2,6%), Wüstenrot & Württembergische (29,1 milliards / 2%), la filiale du groupe français AXA (28,1 milliards / 1,9%) et WestLB Melon, la filiale de la banque régionale de Rhénanie du Nord Westphalie (25,4 milliards / 1,7%). Dans ce Top dix des institutionnels opérant en Allemagne, sept étaient allemands dont cinq filiales de banques (DWS, DekaBank, Union-Investment, Cominvest et WestLB Melon) et une d'assurance (Allianz Global Investor). Outre-Rhin, comme dans la plupart des pays d'Europe continentale, **la gestion collective s'insère dans le cadre de la banque universelle**. La distribution des produits de gestion confectionnés par les filiales spécifiquement dédiées à cette activité s'y réalise pour les trois quarts au sein du réseau bancaire. (AMF [2007]) Les sociétés de gestion indépendantes occupent une place encore secondaire dans ce modèle<sup>72</sup>.

<sup>71</sup> Pour financer son opération de rachat de la Dresdner Bank, Commerzbank a revendu à Allianz pour sept cent millions d'euros environ sa filiale Cominvest.

<sup>72</sup> Quant on dit que les OPCVM sont sous contrôle des banques, cela signifie que les banques possèdent le capital des sociétés de gestion qui assurent la promotion de ces OPCVM, et non les parts émises par ces derniers (qui sont acquises par tous les épargnants individuels ou des investisseurs institutionnels). Normalement, les

### 2.2.2.2. La stratégie d'investissement dans les sociétés cotées

Pour évaluer la stratégie d'investissement des principaux fonds allemands, nous avons répertorié à partir de la base de données de la BaFin le nombre total de participations supérieures à 3% des droits de vote et le nombre de participations dans les sociétés du DAX-30. Nous avons ensuite calculé les participations moyennes. Naturellement, nos résultats sont à prendre avec des précautions dans la mesure où ne sont pas comptabilisées les participations inférieures à 3%, la loi allemande n'obligeant pas de faire publicité lorsque ce seuil n'est pas franchi. Très clairement, les fonds d'investissement retenus adoptent tous une stratégie de placement minoritaire. (Tableau n°3-8) La participation moyenne n'est que de 5,13% pour la DWS, la filiale dédiée aux OPCVM de la Deutsche Bank, 4,55% pour Cominvest ou 4,22% pour Allianz Global Investor. Par ailleurs, aucun de ces cinq fonds n'a investi dans une grande société cotée au DAX-30.

**Tableau n°3-8 : Les investisseurs institutionnels allemands dans les firmes cotées**

	<b>Affiliation</b>	<b>Nombre</b>	<b>%</b>
<b>DWS</b>	Deutsche Bank	34 (0)	5,13
<b>Cominvest</b>	Commerzbank	13 (0)	4,55
<b>Universal Investment</b>	indépendant	12 (0)	5,28
<b>Allianz Global Investor</b>	Allianz	8 (0)	4,22
<b>Union-Investment</b>	DZ Bank	5 (0)	4,71

Sources : Données BaFin. Calculs de l'auteur. Entre ( ) le nombre de participations dans des sociétés du DAX-30.

### 2.2.3. Les investisseurs étrangers

En une quinzaine d'années, **les investisseurs étrangers - européens et anglo-saxons - sont entrés massivement dans le capital des sociétés cotées allemandes**. En 1991, les étrangers représentaient 11,3% du capital total. En 2006, leur part a crû à 20,7%, soit une hausse de 83,3% en une quinzaine d'années. (Graphique n°3-5) Ce phénomène est commun à de nombreux pays d'Europe continental, du fait de la politique croissante de diversification géographique des fonds de pension anglo-saxons et de l'emprise des stratégies d'arbitrage des gestionnaires alternatifs, de type *hedge funds*, sur les marchés. (AMF [2007]) Dans cette sous-

---

types de gestion mis en oeuvre par les gestionnaires des OPCVM ne découlent pas des stratégies industrielles et financières de l'actionnaire de référence.



section, nous discernerons successivement l'origine géographique des détenteurs non résidents et leur personnalité. Nous porterons enfin une attention particulière aux américains.

#### **2.2.3.1. Origine géographique des détenteurs non résidents**

L'enquête CPIS conduite chaque année par le FMI permet d'estimer la répartition géographique des détenteurs non résidents d'actions allemandes. Les dernières données disponibles sont celles de 2006. En raison des délais de collecte auprès des pays participants et de traitement par le FMI, les données pour 2007 ne seront connues qu'à début 2009. En 2006, **les détenteurs non résidents d'actions de sociétés allemandes étaient principalement originaires de la zone euro (45,3%), puis des États-Unis (32%) et du Royaume-Uni (10,7%).** Par rapport à 2001, on constate un recul relatif de la part des investisseurs européens de la zone euro (-4,8) et du Royaume-Uni (-5,3), au profit notamment des américains (+5,6). (Tableau n°3-9)

**Tableau n°3-9 : Origine géographique des détenteurs d'actions allemandes cotées**

Origine du détenteur	Taux de détention à la fin 2001	Taux de détention à la fin 2006	Δ (points)
<b>Zone euro</b>	50,1%	45,3%	-4,8
<b>Etats-Unis</b>	26,4%	32,0%	5,6
<b>Royaume-Uni</b>	16,0%	10,7%	-5,3
<b>Autres (dont la Suisse)</b>	7,5%	12,0%	4,5

Sources : FMI. <http://www.imf.org/external/np/sta/pi/geo.htm>.

#### **2.2.3.2. Les principaux actionnaires étrangers**

Pour ce paragraphe, nous nous sommes restreint à discerner quels étaient les principaux institutionnels étrangers actionnaires de sociétés cotées allemandes. A partir de la base de données de la BaFin, nous avons sélectionné les quinze investisseurs qui détiennent le plus grand nombre de participations, comptabilisé le nombre de participations dans les sociétés du DAX-30, puis nous avons calculé la participation moyenne totale et celle dans les trente premières capitalisations allemandes. Les données datent de la fin août 2008. Le « top quinze » contient trois banques suisses, six investisseurs américains, trois britanniques, deux luxembourgeois et un français. (Tableau n°3-10)

**Tableau n°3-10 : Les investisseurs institutionnels étrangers dans les firmes cotées**

	Type	Nombre	%
<b>UBS</b>	Banque suisse	31 (11)	4,28 (3,82)
<b>Fidelity</b>	Fonds US	20 (3)	5,7 (3,17)
<b>Capital Research &amp; Management Company</b>	Fonds US	18 (9)	5,96 (6,81)
<b>Credit Suisse group</b>	Banque suisse	14 (2)	6,01 (5,81)
<b>Absolute Capital Management</b>	Fonds US	13 (0)	10,74 (0)
<b>JPMorgan</b>	Banque US	13 (0)	3,64 (0)
<b>Barclays</b>	Banque RU	12 (6)	3,8 (3,87)
<b>Julius Baer</b>	Banque Suisse	11 (1)	4,93 (3,03)
<b>The Capital Group Companies</b>	Fonds US	11 (6)	6,3 (7,54)
<b>Threadneedle Asset Management</b>	Fonds RU	11 (0)	4,38 (0)
<b>AXA</b>	Assurance France	8 (6)	5,01 (5,27)
<b>Ratio Asset Management LLP</b>	Fonds RU	9 (0)	4,78 (0)
<b>Sal. Oppenheim jr</b>	Fonds Lux	9 (0)	7,3 (0)
<b>Equitable Holdings LLC</b>	Fonds US	8 (6)	4,99 (5,27)
<b>FPM Funds</b>	Fonds Lux	8 (0)	5,12 (0)

Sources : Données BaFin. Calculs de l'auteur. Entre () le nombre de participations dans des sociétés du DAX-30

En tête du classement, on retrouve la banque helvétique UBS avec trente et une participations, dont onze dans des sociétés du DAX-30. Elle est suivie par le fonds de pension américain Fidelity, géant de la retraite aux Etats-Unis, et ses vingt participations, dont trois dans des sociétés du DAX-30. En troisième position, on retrouve un autre fonds américain, le fonds d'investissement Capital Research & Management Company avec dix-huit participations. Cet investisseur est particulièrement bien implanté dans le DAX-30 avec neuf participations, dont 10,1% des droits de vote d'Hypo Real Estate et Bayer, 9,9% de Linde et 9,8% de Merck. Dans notre panel, les stratégies divergent notamment sur le choix d'investir ou non dans les sociétés du DAX-30. UBS, Barclays, Capital Research, The Capital Group Companies, AXA Equitable Holdings LLC y sont particulièrement bien implantés avec chacun au moins six participations. D'autres ne le sont pas du tout, tels JPMorgan ou Absolute Capital Management. Globalement, la prise de participation est celle d'un minoritaire. Les trois quarts des institutionnels retenus ont une participation moyenne inférieure à 6%.

### **2.2.3.3. Les investisseurs américains**

Les résultats proposés dans cette partie reposent amplement sur les recherches effectuées par Michel Goyer [2006, 2007]. Fin 2006, près du tiers des détenteurs étrangers d'actions allemandes cotées étaient américains. (Tableau n°3-9) De premier abord, la présence des dignes représentants de la culture de la *shareholder value* peut paraître surprenante, tant le

système de gouvernance allemand exhibe des incompatibilités flagrantes avec les règles et pratiques internationales de corporate governance qu'imposent les marchés internationaux de capitaux. Les salariés siègent dans les conseils de surveillance et exercent une influence sur la gestion. Que dire de la présence de dirigeants syndicaux dans le conseil de la plupart des sociétés allemandes cotées au DAX-30. Elle fait tout simplement figure d'épouvantail dans le paysage financier international. (Lasserre [2005]) La codétermination est critiquée pour la lourdeur de son fonctionnement et le temps qu'elle impose aux restructurations. Dans un « *livre blanc sur la place financière allemande* » publié en 2003, la Deutsche Börse la considérait même comme la « pierre d'achoppement » de l'économie allemande. (Pesin et Strassel [2006]) Et pourtant, les capitaux américains ont massivement investi les sociétés cotées allemandes ces dernières années, attirer par les profits record des fleurons de l'économie germanique<sup>73</sup>. Peut-être oublie-t-on souvent que les institutionnels ne sont pas tous les mêmes. La composition des portefeuilles diffère, de même que l'horizon temporel des placements ou la nature des risques pris. Nous allons donc faire une distinction entre les fonds de pension à prestations définies et les fonds d'investissements. Puis nous nous intéresserons à la manière dont chacune de ses deux catégories d'institutionnels investit en Allemagne.

#### **a) Caractéristiques des fonds d'investissement**

Dans Goyer [2006, 2007], l'auteur étudie la stratégie d'investissement en Allemagne et en France de deux grandes catégories d'investisseurs institutionnels : les fonds de pensions à prestation définies (ou les fonds d'investissement passifs) et les fonds d'investissement actifs. Il constate que les « passifs » diversifient leurs portefeuilles d'actions aussi bien en France qu'en Allemagne. Ces deux pays offrent suffisamment de garanties en terme de protection des actionnaires minoritaires et en matière de transparence. Dans la mesure où ils sont soumis à une obligation de résultat, la gestion adoptée est relativement prudente. Les fonds de pension (ici à prestations définies) sont chargés de collecter de l'épargne et de l'investir en vue d'assurer le paiement des prestations futures de retraite aux adhérents des fonds. (Boubel et Pansard [2004]) La stratégie d'indexation est généralement préférée afin de minimiser les risques. La durée de l'investissement est de moyen long terme et la prise de participation dans le capital des firmes limitée. L'étude de Baudru, Lavigne et Morin [2001] indique par exemple que le temps de détention moyen d'une action par l'Etat de Floride était de 12,5 ans

---

<sup>73</sup> Voir sur ce point le chapitre n°7.

et de 7,6 ans pour l'Etat de Californie en 1999. Les revendications auprès de la direction portent principalement sur l'adoption de standards internationaux de gouvernance.

**Tableau n°3-11 : Différences entre fonds d'investissement**

	<b>Fonds de pension D.B</b>	<b>Mutual fond</b>
<b>Catégorie de fonds</b>	Prestations définies : engagement sur le versement d'une pension à échéance	Cotisations définies : aucun engagement sur le montant des pensions futures
<b>Horizon temporel</b>	Moyen long terme	Court terme, pression du benchmarking
<b>Risque porté par le fond</b>	Risque de marché, de longévité et d'inflation	Néant
<b>Objectifs du fond</b>	Prudence, minimisation du risque	maximisation du retour sur investissement
<b>Stratégies de placement</b>	Gestion directe, diversification - indexation, faible prise de participation,	Gestion déléguée, stock picker dans firmes sous évaluées, taux de rotation élevé du portefeuille
<b>Revendications auprès de la firme investie</b>	Transparence : indépendance, comités spécialisés, stock-options, abrogation mesure anti-OPA...	Stratégique : recentrage d'activité (aversion pour les conglomérats), rachat d'actions,
<b>Comportement dans la firme</b>	Passif - exit	Activisme – influencer la stratégie des firmes
<b>Conséquences pour firmes cotées</b>	Adopter les critères de transparence	Forte incitation à se concentrer sur leurs compétences centrales

Synthèse de Baudru, Lavigne et Morin [2001] et Goyer [2006]

Les fonds d'investissement « actifs » obéissent à une logique différente. Généralement gestionnaires de ressources déléguées par des fonds de pension à prestations définies, la politique de placement est plus court termiste et agressive. La forte concurrence rencontrée dans la collecte des mandats et le benchmarking des donneurs d'ordre encouragent cette catégorie d'investisseurs à obtenir des rendements supérieurs à la moyenne du marché. Une performance moindre peut entraîner la perte de clients ou la détérioration de la réputation et donc nuire à la collecte de futurs mandats. Pour extraire de la survaleur des entreprises, la stratégie menée est dite « active. » La politique de placement est pilotée par la recherche de couples rentabilité/risque élevés et le taux de rotation des actifs est plus intense que la moyenne. Toujours selon l'étude de Baudru, Lavigne et Morin [2001], le temps de détention moyen d'une action était de deux ans pour Capital Research et de 2,22 ans pour Templeton en 1999. Les revendications concernent la structure de l'entreprise, le périmètre d'activités et la stratégie. Les conglomérats doivent être démantelés, l'activité recentrée sur le « noyau dur » de leurs compétences et les divisions insuffisamment profitables ou les actifs non spécifiques

externalisées ou cédées. La pression est plus intense qu'avec les fonds de pensions à prestations définies. (Tableau n°3-11 pour une synthèse)

#### **b) Quels investisseurs américains en Allemagne ?**

Selon Goyer, les fonds d'investissement actifs américains investissent moins en Allemagne qu'en France. L'auteur le justifie en raison d'un pouvoir plus diffus dans les entreprises germaniques. Les points de veto sont nombreux dans les organes de direction. Le directoire est soumis à l'accord du comité d'entreprise pour toutes les questions sociales. La codétermination, matérialisée par la présence des salariés dans le conseil de surveillance et l'existence de comités d'entreprise puissants, contraint les managers qui ne peuvent pas réorganiser de façon radicale l'entreprise. (Hall et Soskice [2001], Lehrer [2001]) Le temps de la réorganisation et les coûts qu'elle implique ne coïncident pas avec les impératifs de court terme de ces fonds d'investissement. Dans les sociétés françaises, le pouvoir est au contraire concentré dans les mains du PDG. Les points de veto à la disposition des salariés sont moins étoffés qu'en Allemagne. La restructuration est donc plus rapide et moins coûteuse.

Pour illustrer cette plus grande réticence des fonds actifs à investir en Allemagne, l'auteur a collecté des données sur la présence des fonds d'investissement américains en France, en Allemagne et au Royaume-Uni. Les données sont extraites de « *Morningstar Funds 500* », un rapport annuel publié par Morningstar, agence indépendante d'analyses d'investissement. L'organisme évalue la performance des cinq cents plus gros fonds d'investissement américains. Chaque année, une centaine de ces fonds diversifie son portefeuille hors du territoire US. Le rapport recense alors pour chaque institutionnel les pays les plus appréciés, le taux de rotation du portefeuille et les vingt premières firmes étrangères dans lesquelles ils investissent. Goyer a ainsi comptabilisé le nombre de fois que la France, l'Allemagne et le Royaume-Uni apparaissent dans le « Top trois » des destinations étrangères préférées. Il a également distingué les fonds dont la rotation annuelle du portefeuille excède 50%. Ces derniers sont censés caractériser les investisseurs actifs. Les résultats sont retranscrits dans le tableau n°3-12.

L'Allemagne est une destination moins « appréciée » par les fonds d'investissement américains que la France et le Royaume-Uni. Sur la période 1997-2006, elle est apparue quatre-vingt dix fois dans le classement, contre deux cent cinquante-cinq fois pour la France

et quatre cent quatre-vingt dix-neuf pour le Royaume-Uni. Elle a été trois fois moins exposée que la France et près de six fois moins que le Royaume-Uni. Le constat est similaire pour les fonds dont le turnover est supérieur à 50%. L'Allemagne est également moins exposée que les deux autres pays.

**Tableau n°3-12: Nombre de fois qu'un pays apparaît dans le Top trois des destinations étrangères préférées des fonds mutuels**

Années	Allemagne		France		Royaume-Uni	
		>50%		>50%		>50%
1997	9	(4)	24	(12)	38	(16)
1998	22	(17)	37	(25)	55	(36)
1999	7	(4)	26	(16)	47	(29)
2000	10	(8)	30	(20)	52	(35)
2001	11	(8)	22	(17)	50	(34)
2002	5	(4)	30	(17)	45	(21)
2003	8	(6)	20	(5)	51	(21)
2004	8	(5)	23	(9)	53	(21)
2005	3	(1)	18	(5)	51	(19)
2006	7	(4)	25	(6)	57	(19)
<b>Total 1997-2006</b>	<b>90</b>	<b>(61)</b>	<b>255</b>	<b>(132)</b>	<b>499</b>	<b>(251)</b>

Sources: Goyer [2007], tiré de Morningstar, *Morningstar Funds 500*. Entre (), les fonds dont le turnover est supérieur à 50%.

L'auteur comptabilise ensuite pour la France et l'Allemagne le nombre de fois qu'une société appartenant au classement des soixante premières firmes domestiques apparaît dans le top vingt des firmes étrangères le plus investies par les fonds d'investissement. Il distingue également ceux dont le portefeuille est renouvelé intégralement en moins de deux ans. Les résultats sont retranscrits dans le tableau n°3-13. On constate que les fonds actifs américains sont moins attirés par les grandes firmes allemandes qu'ils ne le sont par les grandes firmes françaises. Entre 1997 et 2006, les sociétés appartenant au « Top soixante » des plus grandes sociétés cotées allemandes sont apparues quatre cent quatre-vingt-sept fois dans le top vingt des sociétés les plus investies par des fonds d'investissements américains contre neuf cent soixante-deux firmes françaises. Le rapport va du simple au double, quelque soit la vitesse de rotation du portefeuille.

**Tableau n°3-13: Nombre de fois qu'une firme appartenant au Top 60 allemand ou français apparaît dans le top 20 des firmes étrangères le plus investies par les fonds mutuels**

Années	Allemagne		France	
		>50%		>50%
<b>1997</b>	42	(18)	73	(43)
<b>1998</b>	68	(47)	111	(79)
<b>1999</b>	34	(16)	99	(65)
<b>2000</b>	45	(29)	89	(70)
<b>2001</b>	54	(36)	103	(78)
<b>2002</b>	39	(26)	101	(55)
<b>2003</b>	37	(13)	83	(26)
<b>2004</b>	51	(32)	95	(46)
<b>2005</b>	52	(30)	99	(37)
<b>2006</b>	62	(19)	109	(34)
<b>Total 1997-2006</b>	484	(266)	962	(533)

Sources: Goyer [2007], tiré de Morningstar, *Morningstar Funds 500*. Entre (), les fonds dont le turnover est supérieur à 50%.

\*\*\*

Dans cette seconde partie du chapitre trois, nous avons focalisé notre attention sur l'évolution de la structure de propriété du capitalisme allemand et la personnalité de ses propriétaires. Et comme pour le constat que nous avons fait sur l'état de la pénétration de la finance de marché, notre sentiment est ambigu. Certes, le capitalisme allemand a engagé un processus de déconcentration de sa structure. Cependant, la propriété demeure encore très concentrée. En 2005, 75% des sociétés cotées avaient encore un actionnaire principal possédant au moins de 25% des droits de vote. Même impression pour le réseau de participations croisées. Incontestablement, les liens qui unissaient les cent plus grosses sociétés allemandes se sont désagrégés cette dernière décennie. Mais une partie du phénomène est imputable aux restructurations, aux acquisitions et aux fusions de sorte que de nombreuses interconnexions ont été internalisées. Que dire alors de la personnalité des actionnaires. Les entreprises non financières (dont les familles), les petits porteurs et l'Etat ont vu la part de leurs participations dans le capital des sociétés cotées reculer. Mais à eux trois, ces investisseurs historiques cumulaient encore 51,6% des droits de vote en 2006. Et du côté des banques, le retrait capitaliste est principalement le fait des grands établissements privés comme en témoigne le faible recul de la part des établissements bancaires sur la période. Des phénomènes d'inertie institutionnelle et de dépendance au chemin sont clairement à l'œuvre.

Depuis la seconde moitié de la décennie 1990, on remarque une montée en puissance des investisseurs institutionnels allemands, puis étrangers. Et là encore, l'Allemagne souffle à la fois « *le chaud et le froid* ». En raison de l'attrait des petits épargnants à la fin des années 1990 pour les placements collectifs, la part des investisseurs institutionnels allemands, principalement des filiales de banques, a nettement augmenté. Mais contrairement à ce qu'on a pu observer lors de la bulle de 1998-2001, la forte embellie boursière depuis 2005 ne s'est pas traduite un regain d'intérêt pour ce type de placements financiers. La présence des étrangers a également fortement crû. Mais d'une part, seul un tiers des investisseurs allochtones est d'origine américaine et un dixième britannique. Les dignes représentants de la *shareholder value* sont donc loin d'être dans une position dominante en Allemagne. D'autre part, les fonds d'investissement actifs anglo-saxons expriment une certaine réticence à y investir, contrairement aux fonds de pension de type prestations définies. La codétermination et le temps qu'elle impose aux restructurations n'y sont pas étrangers.

\*

\*      \*

Equivoque, tel est le constat que nous faisons sur l'évolution de la structure de propriété et le développement de la finance de marché outre-Rhin. Incontestablement, le cadre institutionnel a évolué. Les quatre lois de modernisation, la KonTraG et la réforme fiscale ont participé à l'implémentation des conditions d'existence d'une finance plus soucieuse de l'intérêt de l'actionnaire minoritaire. Il est également manifeste que le capitalisme allemand a sédimenté de nouveaux mécanismes de régulations et s'est ouvert à une nouvelle culture, ne serait-ce en favorisant l'investissement des institutionnels étrangers. Un ensemble d'indices plaident pour un processus de convergence vers une régulation plus « marchande » : doublement de la capitalisation boursière depuis le début 1990, augmentation du nombre de sociétés cotées, de la fréquence et de la valeur des opérations de fusions et acquisitions, déconcentration de l'activité boursière et de la structure du capital... Les participations croisées se désagrègent alors que la présence des investisseurs historiques – les sociétés non financières, les banques, les compagnies d'assurance et l'Etat - dans le capital des sociétés cotées recule au profit des investisseurs institutionnels allemands et étrangers.

Pour autant, nous ne constatons aucune rupture et des phénomènes de dépendance au chemin et d'inertie institutionnelle jouent pleinement. Les institutions sont créatrices de logiques qui



les maintiennent, et rendent toute rupture très difficile. Car pour chaque indicateur que nous avons usité pour justifier la thèse de la financiarisation, le constat est clairement ambigu. Dit simplement, **l'Allemagne fait toujours moins « bien » que les autres** : une capitalisation boursière plus faible, un nombre de sociétés cotées moindre, une plus forte concentration de l'activité boursière, la quasi-inexistence des OPA hostiles, la structure de propriété du capital la plus concentrée et encore majoritairement entre les mains des investisseurs historiques... Et quand les institutionnels anglo-saxons prennent des positions dans le capital de groupes allemands, ce sont toutes choses égales par ailleurs les moins coriaces et les plus patients. Somme toute, la valeur des indicateurs peine à converger vers celles des pays anglo-saxons. Surtout, l'Allemagne accumule même du retard sur le Japon et la France (capitalisation boursière, nombre de sociétés cotées, OPA...) qui, depuis plus d'une décennie, ont semblé à certains égards plus disposés à adopter des mécanismes de gouvernance et de régulation d'origine anglo-saxonne.

Enfin, les fonds d'investissements anglo-saxons et ce qu'ils symbolisent (capitalisme marchand, court termisme, licenciements boursiers, restructuration massive...) à tort ou à raison, ne sont pas appréciés en Allemagne. Au-delà de leur caractère épisodique et polémique, les propos tenus en avril 2005 par le président du SPD Franz Müntefering, lorsque ce dernier avait comparé l'action des fonds de capital-investissement et autres « hedge funds » à celle que produit une invasion de « sauterelles », traduisent une certaine défiance vis-à-vis des standards de gouvernance et « coutumes » anglo-saxons<sup>74</sup>. L'homme politique s'en était pris alors aux excès de « *quelques financiers qui n'accordent pas la moindre pensée aux hommes dont ils détruisent les emplois – ils restent anonymes, n'ont pas de visage, s'attaquent à des entreprises comme une nuée de sauterelles, les exploitent et s'en vont.* »

---

<sup>74</sup> La loi sur le commerce extérieur adoptée en août 2008 par le gouvernement d'Angela Merkel visant à protéger les entreprises allemandes des convoitises étrangères, en première ligne des fonds souverains, va dans ce sens. Tout projet d'acquisition de plus de 25% d'une entreprise allemande dite « stratégique » ou relevant de la « sécurité publique » devra être notifié au gouvernement. Lequel se réserve le droit d'opposer son veto pour les pays hors Union Européenne.

## **Conclusion de la première partie**

Nos principaux résultats sont les suivants :

Premièrement, le cœur de la *Deutschland AG* s'est indubitablement dégradé. Les causes sont complexes et interdépendantes. Certaines sont classiques et communes aux pays européens – la globalisation financière, l'intégration européenne, l'écèlement de la bulle technologique... -, d'autres sont spécifiques à l'Allemagne, telles la crise du secteur bancaire ou la stagnation économique du début de millénaire. Les grandes institutions financières allemandes ont liquidé de nombreuses participations financières afin de financer leur propre expansion internationale, et plus épisodiquement pour panser les plaies des crises bancaires et financières. Nous le soulignons encore, la réforme fiscale exonérant d'impôt les plus-values de cessions n'a pas déclenché le phénomène de désengagement, mais elle a formidablement accéléré le processus.

Deuxièmement, la liquidation du cœur de la *Deutschland AG*, la crise bancaire et les nouvelles opportunités de profits offertes par la globalisation financière ont incité les banques à remettre radicalement en cause le système de *Hausbank* avec l'industrie. Naïvement, nous pourrions analyser l'érosion des liens capitalistiques et humains reliant les établissements bancaires aux entreprises industrielles comme la conséquence d'un environnement de plus en plus concurrentiel. Le processus de réforme institutionnelle et la sédimentation de nouveaux mécanismes de régulation pourvoyant les banques de nouvelles opportunités, elles auraient adapté leurs stratégies pour en profiter. Nous omettrions alors le fait que les établissements bancaires ont joué un rôle crucial dans le processus de changement institutionnel, pour certains en soutenant politiquement et publiquement les réformes, pour d'autres en adoptant des comportements précocement déviants en enfrenant les traditions du « modèle allemand ». La Deutsche Bank sur ce point est pionnière. Dès la fin des années 1980, tel un mutant dans le sens donné par Aoki, la première banque allemande entamait une révolution stratégique et managériale la métamorphosant en quelques années en une banque d'investissement, délaissant par la même occasion les métiers traditionnels de détail et son rôle de *Hausbank*. Quelques fois aux prix de protestations ou d'une condamnation unanime de la classe politique et de l'opinion publique. Progressivement, elle sera imitée.

Troisièmement, de nombreux indicateurs soutiennent l'hypothèse d'une financiarisation latente du capitalisme allemand : le doublement de la capitalisation boursière depuis le début de la décennie 1990, l'accroissement du nombre de sociétés cotées, des introductions en bourse et de l'activité de fusions et acquisitions. L'Allemagne a même été le théâtre en 1999 de la plus grosse OPA hostile de tous les temps. La structure du capital des entreprises se déconcentre lentement, les participations croisées se délient et les investisseurs institutionnels allemands et étrangers se substituent progressivement aux investisseurs « historiques ». Indice d'une ouverture à une culture financière et des principes de gestion nouveaux, près de la moitié des investisseurs allochtones sont aujourd'hui des anglo-saxons. Si nous arrêtons notre raisonnement à ce stade, l'hypothèse d'une convergence du système de financement et de propriété vers une configuration proche de celle exhibée par les économies de marché libérales serait tout à fait plausible. Pourtant, cette thèse doit être nuancée dans la mesure où pour chaque indicateur usité pour la justifier, le constat est clairement ambigu. Des phénomènes d'inertie institutionnelle et de dépendance au chemin jouent pleinement si bien que nous ne constatons aucune rupture dans la trajectoire du modèle allemand.

Certes nous observons incontestablement un recul du niveau de concentration du capital, mais ce dernier demeure néanmoins très élevé et supérieur à celui des principaux pays de l'OCDE. Sans contestation possible, les institutionnels domestiques et étrangers investissent dans les sociétés cotées, mais les actionnaires familiaux continuent également à exercer un contrôle considérable. Pour des indicateurs tels le niveau de la capitalisation boursière, le nombre de sociétés cotées ou le degré de concentration de l'activité boursière, l'Allemagne affiche toujours des résultats inférieurs à ceux des économies libérales (Etats-Unis, Royaume-Uni), de la France et du Japon. Bien qu'elles aient diversifié l'origine de leurs fonds externes, les sociétés cotées allemandes privilégient encore massivement l'autofinancement, garantissant une certaine autonomie à l'égard des marchés. En outre, depuis l'OPA hostile de Vodafone sur Mannesmann, aucune autre opération de grande envergure n'y a été organisée.

Quatrièmement, dans un monde globalisé engendrant de fortes contraintes à la convergence, il nous paraît tout simplement impossible qu'une économie ouverte comme l'Allemagne puisse ne pas être influencée et ne pas adopter des mécanismes de régulation étrangers. Mais l'**histoire compte** et le phénomène de verrouillage (« *lock in* ») rend le changement institutionnel difficile même si un arrangement concurrent se révèle être plus efficace. C'est ce que traduit le fait que pour de nombreux indicateurs – la capitalisation boursière, le nombre

de sociétés cotées, l'activité de fusion et acquisition, les OPA... -, leurs valeurs ne convergent pas vers celles des normes anglo-saxonnes. Surtout, l'Allemagne accumule un certain retard sur le Japon et la France qui, ces dernières années, ont semblé plus disposé à adopter des mécanismes de gouvernance et de régulation marchands.

**Le constat est donc équivoque.** En dépit d'une certaine forme d'inertie institutionnelle, les évolutions demeurent pourtant bien réelles. Se pose ainsi naturellement la question de la viabilité des complémentarités institutionnelles entre nos trois domaines sélectionnés et le rôle qu'elles vont jouer dans le changement institutionnel. A l'origine, le système de *Hausbank* et la relation banque industrie participaient à cette préférence pour le long terme, partagée par le capital et le travail. Patient, le capital bancaire n'exigeait pas des entreprises qu'elles prêtent une grande attention aux résultats de l'exercice courant et au cours boursier. Les dirigeants, protégés d'une éviction brutale, étaient incités à sécuriser le parcours professionnel de leurs salariés et engager leur entreprise dans des stratégies de production basées sur des promesses d'emploi à long terme. Ceci encourageait les individus à investir dans des qualifications spécifiques à leur entreprise. Dans la mesure où la globalisation financière et l'activisme des institutionnels sensibilisent les directions de sociétés cotées aux fluctuations de leur rentabilité et de leur cours, quelle va être la réaction des industriels face à des exigences financières plus difficilement conciliables avec un horizon temporel long ? Quels arbitrages stratégiques vont-ils opérer ? Quel va être l'impact de l'augmentation de la pression des investisseurs institutionnels sur le modèle d'emploi stable et sur le niveau d'investissement spécifique des salariés ? Est-ce que par le canal des complémentarités institutionnelles, les mutations du système de financement et de propriété vont provoquer l'adoption de nouvelles institutions dans le système de relations professionnelles et la structure des entreprises. Nous tenterons d'apporter à ces questions des éléments de réponse dans notre seconde partie.

# **Partie II**

## **Relations professionnelles et structure interne des entreprises**

## **Introduction**

Dans l'introduction générale, nous avons souligné que l'économie germanique s'était engagée au cours de la seconde moitié du vingtième siècle dans la voie d'un modèle économique original, l'économie sociale de marché, où les intérêts des partenaires de l'entreprise étaient conciliés. Puis dans le premier chapitre, nous avons présenté ce que nous estimons être les principaux chocs que l'économie allemande a rencontrés depuis deux décennies.

Dans la première partie de notre thèse, nous avons cherché à évaluer leur impact sur le système de financement et de propriété, caractérisé par le modèle de *Hausbank* entre établissements bancaires et entreprises industrielles et une forte concentration du capital. Dans son aspect formel, ce pilier du capitalisme rhénan a été démantelé. Les grandes institutions financières ont vendu leurs participations industrielles et elles se sont défaussées de leurs mandats d'administrateurs. Nous avons également souligné l'extension de certains mécanismes marchands et la montée en puissance des investisseurs institutionnels allemands et étrangers. En émettant toutefois des réserves sur l'ampleur et la manière de caractériser le changement.

Logiquement, il convient maintenant de nous intéresser aux deux autres domaines institutionnels sélectionnés et de tracer leurs évolutions récentes. Nous étudierons donc successivement le système de relations professionnelles (chapitre Quatre) et la structure interne des entreprises (chapitre Cinq).

## **Chapitre Quatre**

### **L'évolution des relations professionnelles : Les processus de décentralisation et de dualisation**

Le dispositif institutionnel régissant le système de relations professionnelles constitue peut-être la caractéristique la plus emblématique du modèle allemand et constitue en Europe le système le plus avancé de participation des salariés aux décisions de l'entreprise. (Lasserre [2005]) Outre-Rhin, le partenariat social repose sur deux colonnes. Au niveau de la branche d'activité, les organisations syndicales, représentant tous les salariés, et le patronat négocient et concluent des conventions collectives qui exercent un rôle directeur dans la production des normes salariales. Au niveau de l'entreprise, la codétermination (« *Mitbestimmung* ») s'applique dans deux organes, le comité d'entreprise (« *Betriebsrat* ») et le conseil de surveillance (« *Aufsichtsrat* »). Les avantages sur le plan social et économique ont été souvent enviés tant le système a soutenu la recherche du consensus et favorisé la paix sociale, la sécurisation du capital humain et la spécialisation dans la production de biens à forte valeur ajoutée. (Pesin et Strassel [2006]) De 1950 à la réunification au moins, les relations professionnelles se seront révélées comme l'un des meilleurs atouts des entreprises allemandes, parachevant un modèle dont l'horizon était le long terme.

Mais depuis 1990, les chocs tant externes qu'endogènes posent de nouvelles contraintes. Nous avons constaté dans les chapitres précédents que les liens de promiscuité entre banque et industrie ont été sérieusement ébranlés. Et l'affaiblissement de cette institution constitutive du système de financement et de propriété n'est pas sans risque, par le canal des complémentarités institutionnelles, sur la pérennité de la codétermination. L'accroissement des pressions court termistes et les exigences de rentabilité des institutionnels présentent des incompatibilités flagrantes à la norme de l'emploi stable. La réunification, par les effets dépressifs sur le niveau d'activité et ses conséquences néfastes sur le chômage et les dépenses de protection sociale est également porteuse de danger. Nous verrons dans ce chapitre que dans un contexte de chômage de masse, le Chancelier Schröder va entreprendre à partir de 2002 un programme de réformes visant à flexibiliser le marché du travail. Quelque soit sa légitimité et ses effets sur le chômage, cette politique va concourir à la remise en cause de la convention de long terme qui unissait l'entreprise et ses salariés.

Aussi, ce chapitre s'organise en quatre parties. Premièrement, nous approfondirons la présentation faite dans notre introduction générale sur les principes de fonctionnement du système de relations professionnelles, à savoir les négociations collectives de branche et la codétermination dans l'entreprise. Puis nous présenterons les différents facteurs de pression. Certains sont déjà connus et ont fait l'objet d'une présentation dans le premier chapitre. D'autres, indispensables pour comprendre les évolutions récentes du modèle seront alors présentés : les réformes du marché du travail, l'accroissement des inégalités et du salariat précaire, la crise du syndicalisme et la perte de représentativité des organisations patronales. Dans une troisième partie, nous analyserons les grandes tendances : la contraction du degré de couverture de la codétermination, l'évolution du contenu des accords, le processus de décentralisation, la multiplication des accords de métiers et l'introduction d'un salaire minimum. Nous soutiendrons alors la thèse d'une dualisation du système de relations professionnelles entre secteurs industriels et tertiaires. Puis dans une quatrième section, nous présenterons deux études de cas – Daimler et Volkswagen – afin de comprendre plus finement de quelle façon, dans un contexte de stagnation économique et de mondialisation accélérée des échanges, la codétermination constitue une institution conciliant à la fois la réactivité stratégique et la prise en compte de l'intérêt des salariés.

## **1. Fonctionnement des relations professionnelles allemandes**

L'Allemagne a construit après la seconde guerre mondiale un système de relations professionnelles dans lequel les salariés sont étroitement impliqués dans la gestion de leur entreprise. Au niveau de la branche d'activité, les organisations syndicales, représentant tous les salariés, et les associations d'employeurs négocient et concluent librement des conventions collectives qui exercent un rôle directeur dans la production des normes salariales. La politique sociale est l'affaire des partenaires sociaux et non celle de l'Etat. Au niveau de l'établissement et de l'entreprise, la représentation des intérêts des salariés est assurée dans deux instances : le comité d'établissement dont la fonction la plus importante est de conclure des accords d'entreprise et le conseil de surveillance où des représentants du personnel siègent avec les propriétaires du capital. Intéressons-nous successivement aux négociations collectives de branches (1.1) puis à la codétermination dans l'entreprise (1.2). Complémentaires, ces deux colonnes reposent sur l'unité des partenaires sociaux et leur détermination à assumer pleinement les droits et les responsabilités que leur accorde la loi.



## **1.1. Les négociations collectives de branches**

Nous allons présenter successivement les principes généraux de fonctionnement des négociations collectives de branche et le rôle des organisations syndicales et patronales. Puis nous verrons dans quelle mesure et sous quelles conditions les syndicats ont recours à la grève.

### **1.1.1. Principes généraux des conventions collectives de branche**

#### **1.1.1.1. L'autonomie tarifaire des partenaires sociaux**

Dans la sphère des relations professionnelles, l'Etat allemand n'intervient pas pour influencer les négociations salariales. Après l'expérience de la République de Weimar, l'Etat a renoncé à son droit d'arbitrage discrétionnaire de la négociation collective en accordant, selon le principe d'autonomie tarifaire (« *tarifautonomie* »), une grande marge d'action aux partenaires sociaux. (Bosch [2002]) La loi de 1949 sur les conventions collectives (« *Tarifvertragsgesetz* ») habilite les organisations syndicales et les associations d'employeurs à négocier et conclure des conventions qui jouent un rôle structurant dans la plupart des relations de travail. En conséquence, les partenaires sociaux disposent d'un **véritable pouvoir législatif et normatif**. Les questions fondamentales régissant les rémunérations et les conditions de travail y sont abordées : le montant et le type de salaire, les suppléments spéciaux comme la prime de Noël, la durée du travail et des congés, y compris ceux de formation, les classifications, les droits aux indemnités maladie, et certaines garanties pour le maintien de l'emploi... Pendant la durée d'exécution d'une convention, les parties sont tenues de respecter l'obligation de paix sociale et de promouvoir son application. Les syndicats ne peuvent pas faire grève et les employeurs recourir au lock-out. Après son échéance, de nouvelles négociations sont automatiquement relancées et les parties doivent obligatoirement épuiser toutes les possibilités de négociations pour aboutir à un accord et éviter le recours à la grève<sup>75</sup>.

---

<sup>75</sup> La législation prévoit à la discrétion de l'Etat une procédure d'extension (peu usitée dans la pratique) des conventions collectives (« *Allgemeinverbindlichkeitserklärung* ») pour élargir leur caractère obligatoire à l'ensemble des entreprises d'une branche. Ceci ne peut se produire qu'à la demande d'un syndicat ou d'un employeur, si au moins 50% des employés de la branche sont déjà couverts par la convention et qu'une commission constituée paritairement par les syndicats et les organisations patronales l'approuve.

#### **1.1.1.2. Conventions de branche et conventions d'entreprise**

Les conventions collectives s'organisent en règle générale au niveau de la branche d'activité ou de la région (« *Flächentarifverträge* »). Elles peuvent ainsi concerner plusieurs millions de salariés comme dans la fonction publique ou la métallurgie. Quelques secteurs - généralement ceux de l'industrie orientée vers l'exportation comme l'automobile et l'électronique - jouent le rôle de fers de lances des négociations dans une région. Par la suite, les autres branches et les autres Länder se conforment le plus possible à l'accord qui a été trouvé. Ce rôle est en pratique accordé à IG Metall qui donne souvent le « la » en matière de négociation lors des négociations du Lander de Bade-Wurtemberg. La loi interdit aux élus de salariés ou aux représentants syndicaux dans l'entreprise de mener des négociations sur les thèmes réservés à la négociation de branche et au sujet desquels la convention ne les invite pas explicitement à le faire. (Bahnmüller [2003]) Seuls les syndicats de branche y sont mandatés dans la mesure où la jurisprudence les considère comme seuls capables d'exercer des pressions crédibles contre le patronat. Quant aux employeurs, ils peuvent s'en affranchir et négocier directement avec le syndicat de branche sans être obligés de s'affilier à une organisation patronale. Sera alors négociée une convention collective d'entreprise (« *Firmentarifvertrag* ») entre la direction et le syndicat. Les sujets de négociations sont les mêmes que la convention de branche. Nous étudierons dans la quatrième section le cas de Volkswagen où la direction négocie une convention collective d'entreprise avec l'IG Metall régional.

#### **1.1.1.3. Hiérarchie des règles et principe de l'avantage**

La configuration juridique des relations professionnelles est marquée par une hiérarchie nette des règles de droit. (Blanke [1999]) Les normes du niveau le plus élevé (normes tarifaires) supplantent les règles des niveaux de réglementation inférieurs (normes d'entreprise) lors de conflit de lois. Les conventions collectives constituent en ce sens des droits de travail « minimaux » susceptibles d'être améliorés par la suite dans le cadre de négociations dans l'entreprise. (Bosch [2002]) Elles sont d'application immédiate et contraignante. Fixées en dehors de l'entreprise, elles contiennent des dispositions qui s'imposent à tous les établissements de la branche affiliés à une organisation signataire. Les accords d'entreprise y sont subordonnés de telle sorte qu'un contrat de travail ne peut pas comporter des clauses moins favorables pour le personnel. Cette supériorité des règles centrales et générales sur les normes décentralisées est néanmoins abrogée par le principe de l'avantage selon lequel les

règles issues des niveaux inférieurs ont priorité si elles sont plus avantageuses. (Blancke [1999])

### **1.1.2. L'exercice de l'autonomie par les partenaires sociaux**

#### **1.1.2.1. L'homogénéité et l'unité du paysage syndical**

L'homogénéité du paysage syndical joue un rôle décisif dans l'organisation des négociations. Elle confère aux syndicats une certaine crédibilité et un pouvoir de pression lors des négociations. Au lendemain de la seconde guerre, les syndicats se sont accordés pour mettre fin à leur division et au morcellement qui avait existé sous la République de Weimar. La refondation du syndicalisme allemand s'est faite autour de trois principes : l'unité, le regroupement et la centralisation. (Lattard [2005a]) Les syndicats de salariés se sont regroupés et unis de sorte qu'au niveau de chaque branche d'activité, un syndicat représente l'intérêt de tous les salariés, quelque soit les différences de statut professionnel (employés, ouvriers...) et les identités de métier, par opposition au principe de l'association par professions ou syndicalisme professionnel. Tous les salariés de la métallurgie, de la sidérurgie, et de l'industrie automobile sont ainsi représentés par IG Metall, ceux de la chimie par IG BCE ou ceux des services par Ver.di. Au plan de leur organisation, ils proclament le principe « une entreprise, un syndicat ». (Milano [1996])

Ensuite, la majorité des syndicats de branche se sont réunis dès 1949 au sein de la Confédération des syndicats allemands (« *Deutscher Gewerkschaftsbund* » - DGB), la plus importante et la plus ancienne des centrales syndicales. En 2008, elle était composée de huit syndicats, dont la très puissante IG Metall et le syndicat de service Ver.di, et absorbait à elle seule plus de 80% des salariés syndiqués. La DGB s'attache à délimiter la sphère d'influence respective de ses membres et coordonne leur action. Elle propose également une assistance pour leur travail de représentation dans les entreprises (information, conseil, formation...) et offre une protection juridique gratuite. A côté de ce syndicalisme de branche largement majoritaire cohabite un syndicalisme de métier. Après la seconde guerre mondiale, certains employés et fonctionnaires ont préféré adhérer à des organisations catégorielles et corporatistes telle la Fédération des fonctionnaires allemands (« *Deutscher Beamtenbund* »-DBB), de même, qu'une minorité de syndicalistes chrétiens a fait scission au milieu des années 1950 pour constituer le CGB (« *Christlicher Gewerkschaftsbund* »). (Lattard [2005a])

### **1.1.2.2. Les associations patronales**

Du côté patronal, les entreprises ne sont pas représentées par une seule et même organisation mais principalement par deux. La Fédération des industries allemandes (« *Bundesverband der Deutschen Industrie* » - BDI) traite des questions industrielles et économiques. Elle agit comme un groupe de pression vis-à-vis des instances politiques et du grand public. La Fédération des syndicats patronaux allemands (« *Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände* » - BDA) a pour champ d'action les problématiques sociales et représente les intérêts des entreprises en tant qu'employeurs. Elle ne joue pas de rôle direct dans la négociation mais coordonne et structure les intérêts de ses membres. Ce sont les cinquante quatre fédérations sectorielles qui y sont affiliées qui négocient directement les conventions collectives avec les organisations syndicales. Par exemple, l'association des employeurs des fabrications métalliques (« *Gesamtmetall* ») négocie avec le syndicat IG Metall dans le secteur des industries mécaniques et électriques alors que dans la chimie, c'est l'association patronale BAVC (« *Bundesarbeitgeberverband Chemie* ») qui avec IG BCE conclue des conventions collectives... En raison de l'hétérogénéité des intérêts (grandes contre petites entreprises, exportatrices contre celles orientées vers le marché intérieur...), l'unification a toujours été difficile. (Rehfeldt [2001])

### **1.1.2.3. La lutte pragmatique et dépolitisée**

Historiquement la philosophie de l'action syndicale en Allemagne se distingue très nettement de la philosophie marxiste où le syndicat est vu comme un syndicalisme de lutte. Très tôt, le syndicalisme allemand a opté pour démarche de transformer progressivement la société plutôt que de la changer radicalement. Produit de ce pragmatisme, les syndicats ont reconnu très tôt que le bien-être des salariés et l'amélioration de leurs conditions de vie étaient étroitement liés à l'état de santé de l'économie allemande. (Lallement [1999]) Depuis le Congrès de Gotha en 1875, l'action syndicale s'est également officiellement séparée de l'action politique et affiche une neutralité à l'égard des partis, des Eglises et des convictions philosophiques. Dans la pratique, l'indépendance à l'égard du politique est relative car de nombreux syndicalistes et dirigeants syndicaux sont adhérents ou sympathisants du SPD. Sur le terrain, les syndicats jouent le jeu de la coopération, du dialogue et de la confiance. Actifs et représentatifs, leurs positions intègrent les impératifs économiques. (Albert [1991]) Cette « *dimension pragmatique de l'action* » que soulignait Lattard [2005a] se retrouve parfaitement dans les

propos de Joe Ruhland, membre IG Metall : « *Les syndicats allemands agissent raisonnablement. Nous ne voulons pas le chaos. Les rapports de travail sont systématisés pour garantir la stabilité de l'entreprise et la paix sociale.* » La recherche constante du consensus entre les partenaires sociaux a permis de parvenir à des équilibres associant deux impératifs : l'adaptation aux chocs pour les entreprises tout en limitant au mieux les conséquences sociales de ses adaptations.

### **1.1.3. Les conflits sociaux : la grève en ultime recours**

Aucune loi n'établit le cadre juridique des conflits sociaux. C'est donc essentiellement la jurisprudence qui a fixé leurs objectifs, le cadre de leur déclenchement et leur conduite. (Donat [1988]) Une grève n'est licite que si elle est soutenue par un syndicat et porte sur l'objet de la négociation collective. Elle doit être conduite dans le but de faire aboutir une ou plusieurs revendications qui font l'objet d'une convention. A contrario, depuis 1955 et la promulgation d'un arrêt du Tribunal fédéral du Travail, la grève à caractère politique est prohibée. Elle ne peut être menée pour faire pression sur le Parlement ou les tribunaux. De même, le Tribunal fédéral du Travail a jugé à plusieurs reprises illicites les grèves de solidarité dans la mesure où elles ne servent pas à la conclusion directe d'une convention collective qui est l'objet de la grève. (Donat [1988]) Quant aux conditions de déclenchement, une grève ne peut être engagée tant que la convention collective est valide selon le principe de paix contractuelle (« *friedenspflicht* »). Au cours des négociations d'une convention, elle ne peut intervenir que lors de l'épuisement de tous les recours de négociation selon le principe de l'« *ultima ratio* ». (Lattard [2005b]) En pratique, la décision de la grève est subordonnée à une procédure relativement lourde. Le syndicat consulte sa base qui doit voter en faveur de la grève à 75%<sup>76</sup>. Le Tribunal du Travail autorise cependant les grèves d'avertissement bien qu'elles dérogent au principe de l'« *ultima ratio* » dans la mesure où elles ne constituent qu'une légère pression qui peut favoriser la conclusion plus rapide de la convention. Une fois que le conflit est déclenché, sa conduite doit respecter certains principes. L'occupation de l'entreprise, les grèves violentes et les piquets de grèves sont interdits. (Lefebvre [2000])

Dans les faits, ce pragmatisme s'est traduit par une faible conflictualité et la grève n'a été utilisée qu'en dernier recours. L'Allemagne s'est distinguée des autres pays d'Europe avec

---

<sup>76</sup> Il s'agit ici d'une clause statutaire que s'imposent à eux-mêmes les syndicats et non la loi.

des niveaux très faibles d'action syndicale. Sur la période 1970-1988, le nombre de jours de travail perdus pour cause de conflit pour mille salariés s'est élevé en moyenne annuelle à quarante-trois contre cent quarante-sept jours pour la France ou quatre cent soixante-sept pour le Royaume-Uni. Sur la période 1996-2005, la conflictualité a encore diminué. 2,4 jours ont été perdus en moyenne en Allemagne contre 71,5 jours pour la France et 23,6 jours pour le Royaume-Uni. La montée du chômage et le recul de la représentativité syndicale expliquent en partie le recul des conflits sociaux. Avec le retour de la croissance en 2006, les syndicats sont redevenus plus revendicateurs. Alors qu'en 2005, le nombre de jours de travail perdus pour cause de conflit était de 0,5 pour mille salariés, on en a compté 12,4 en 2006, le niveau le plus élevé depuis 1993. (WSI [2007]) De même, l'année 2007 a connu une multiplication des conflits : en mars, IG BCE a agité la menace de grève dans un secteur traditionnellement pacifique; fin avril, IG Metall a mené des grèves d'avertissement dans la métallurgie, en juin, Deutsche Telekom a été paralysée par six semaines de grève et le BTP a connu sa première grève depuis cinq ans. En été, c'était au tour des pilotes de ligne, puis des conducteurs de train jusqu'en janvier 2008 (*cf* 3.4).

## **1.2.La codétermination dans l'entreprise**

Dans l'entreprise, l'expression des salariés est institutionnalisée et légiférée par le principe de codétermination. Les représentants des salariés sont associés à la gestion des entreprises privées grâce à leur présence dans deux organes : le conseil de surveillance, où se prennent les décisions stratégiques de gestion, et le comité d'établissement, le lieu de la production.

### **1.2.1. Les salariés au conseil de surveillance**

La codétermination se manifeste au sein des organes de direction par la présence des salariés au conseil de surveillance. Leurs représentants y siègent en tant que membres à part entière avec des droits analogues à ceux des représentants des actionnaires. Après la seconde guerre mondiale, la codétermination a été introduite par étapes successives si bien qu'aujourd'hui, les règles relatives à la représentativité varient selon le nombre de salariés et les secteurs d'activités. (Tableau n°4-1)

La première forme de codétermination remonte à l'immédiat après-guerre. Le chancelier Konrad Adenauer veut alors ménager les puissants syndicats du secteur du charbon et de l'acier en conviant les représentants du personnel aux conseils de surveillance des entreprises. La loi de 1951 y instaure une cogestion paritaire dans les sociétés de plus de mille salariés. Le conseil de surveillance doit se composer du même nombre de représentants des actionnaires et des salariés, et chacun de ces deux groupes nomme une personnalité extérieure. Au sein du directoire figure également un directeur du travail (« *Arbeitsdirektor* ») désigné par les seuls représentants des salariés.

**Tableau n°4-1 : Les représentants salariés dans le conseil de surveillance**

	<i>Mitbestimmungsgesetz</i>	<i>Betriebsverfassungsgesetz</i>	<b>Charbon et acier</b>
<b>Année</b>	<b>1976</b>	<b>1972</b>	<b>1951</b>
<b>Taille firmes</b>	+ de 2 000 employés	500 et 2 000 employés	Plus de 1 000 employés
<b>Taille du conseil</b>	12,16 ou 20 membres	Entre 3 et 21	Entre 11 et 21
<b>Participation des salariés</b>	Quasi-parité mais vote du président double	Un tiers	Parité et un membre neutre

Dans les autres secteurs d'activités et pour les sociétés anonymes comprenant entre cinq cents et deux mille salariés, c'est la loi de 1972 sur l'organisation de l'entreprise (« *Betriebsverfassungsgesetz* ») qui régleme la codétermination. Les salariés doivent y être représentés au tiers au conseil de surveillance. Enfin, la loi de cogestion du quatre mai 1976 (« *Mitbestimmungsgesetz* ») s'applique aux sociétés de plus de deux mille salariés, sauf celles relevant du secteur du charbon et de l'acier. Le conseil de surveillance doit être composé à parité de membres représentants du personnel et de représentants du capital. La parité entre capital et travail n'est que de façade dans la mesure où le président du conseil est toujours un représentant des actionnaires et dispose d'un droit de vote double décisif en matière de prise de décision. Les salariés élisent quant à eux le vice-président. Malgré cette « fausse parité », il n'en demeure pas moins que les salariés, par leur présence au conseil de surveillance, prennent part directement à la nomination et au contrôle des membres de la direction, de même qu'ils participent aux décisions relatives à l'organisation et à la gestion de l'entreprise. (Lasserre [2005]) Ils ont également accès à toutes les informations concernant la situation économique et financière de l'entreprise. En outre, ils doivent valider les décisions stratégiques, notamment lorsque se profile une opération de fusion acquisition, une augmentation de capital ou une restructuration.

### **1.2.2. Le conseil d'établissement**

La fixation des normes au niveau de la branche n'empêche pas une certaine souplesse du fait de l'existence de comités d'entreprise puissants qui jouent un rôle très important dans l'adaptation des accords de branche dans l'établissement. Il dispose notamment d'un véritable pouvoir de veto sur les questions sociales.

#### **1.2.2.1. La représentation institutionnelle des salariés dans l'établissement**

Créés en 1920 puis supprimés le temps du régime nazi, les conseils d'établissement ont été réintroduits en 1952 par la loi sur le conseil d'entreprise (« *Betriebsverfassung* »). Ils sont régis aujourd'hui par la loi sur l'entreprise de 1972, amendée en 2001. Ils garantissent aux salariés de réels droits de consultations et de codétermination dans l'établissement et organisent les rapports sociaux au quotidien. Une entreprise de cinq salariés peut en disposer d'un sans qu'il n'y ait toutefois obligation légale. Ses membres sont élus par le personnel pour une durée de quatre ans. Composé exclusivement de salariés et désigné exclusivement par eux, le comité représente leurs intérêts auprès de la direction et veille à l'application et au respect dans l'entreprise des lois, règlements et conventions collectives. Tenus de travailler dans une logique participative, les membres du comité d'entreprise sont soumis à une stricte obligation de maintenir la « *paix sociale* » dans l'entreprise. (Lattard [2005b], Jackson et alii [2004]) Il lui est donc interdit de recourir à la grève pour imposer les intérêts des salariés, privilège des syndicats dans le cadre de la négociation des conventions collectives. Ses moyens de pression consistent en dernière instance de cesser toute coopération ou de déposer plainte devant les tribunaux du travail. (Lallement [1999]) Les syndicats n'y disposent officiellement d'aucun droit légal de présence. Dans les faits, les connections entre comités et organisations syndicales sont pourtant denses. En premier lieu, les listes syndicales du DGB remportent la grande majorité des sièges lors des élections. Pour s'assurer d'une collaboration active des comités d'entreprise, les fédérations du DGB choisissent également des membres de *Betriebsräte* pour constituer les commissions tarifaires ou leur offrent des postes « honorifiques » à tous les niveaux de l'appareil syndical. (Rehfeldt [1996], Lallement [1999]) Enfin, les syndicats fournissent du conseil et des informations aux comités d'entreprise alors que ces derniers se chargent généralement du recrutement des nouveaux syndiqués. (Artus [2002])



### **1.2.2.2. Les domaines de compétences des comités d'entreprise**

Le conseil d'établissement allemand dispose de pouvoirs nettement plus larges que ceux de son homologue français et constitue un véritable contrepouvoir avec lequel la direction doit composer. Selon les domaines, cette influence est plus ou moins importante. Dans le domaine des affaires sociales, l'accord du comité d'établissement doit obligatoirement intervenir et sans cette approbation, la décision de la direction est invalidée. Les sujets soumis à codétermination concernent le règlement intérieur, la fixation des horaires de travail, des heures supplémentaires, des congés et des pauses, le mode de rémunération des salariés et le calcul des primes, les mesures prises en matière de prévention d'hygiène et contre les accidents de travail, la politique de formation... Les représentants jouissent d'un véritable droit de veto. Lorsque la direction et le comité s'entendent, l'accord qui en découle prend la forme d'un accord d'entreprise qui est subordonné à la convention collective de la branche. Un accord d'entreprise ne peut donc porter sur des points qui doivent être ou sont déjà abordés par une convention collective, sauf si une clause l'autorise. A défaut d'accord entre les parties, la direction ne peut imposer sa décision. Un comité de conciliation (« *Einigungsstelle* ») doit être créé et arbitrer. Faute d'accord, c'est le tribunal du travail qui tranche. Par ailleurs, le comité d'entreprise dispose d'un droit de consultation quant à la gestion économique de l'entreprise. La direction est tenue de prendre en compte son avis lors de fusions ou scissions d'activités, l'introduction de nouvelles méthodes de travail, la cessation d'activité ayant pour effet un licenciement collectif... Le comité négocie alors un plan social pour limiter les préjudices que subissent les salariés. En matière économique, le comité d'entreprise peut seulement retarder l'application d'une décision et non l'empêcher.

\*\*\*

À tous les niveaux, les acteurs sociaux se rencontrent, se confrontent et négocient. Dans l'entreprise, des représentants salariés et syndicaux siègent au conseil de surveillance des grandes sociétés, d'autres dans le comité d'entreprise alors qu'au niveau de la branche, les syndicats participent à l'élaboration des normes salariales. **Entre branches et entreprises, les logiques d'action, l'objet des négociations et les moyens de pression différent.** La politique contractuelle est l'apanage des acteurs de branche alors que dans l'entreprise, les syndicats n'ont pas de pouvoir de négociation. Le comité d'entreprise élu par le personnel est la seule instance habilitée à y négocier. Il s'opère ainsi une segmentation des thèmes offerts à

la négociation entre syndicats et représentants salariés. Ces derniers se focalisent sur la défense des salariés de l'entreprise alors que les organisations syndicales s'attachent à l'intérêt général des salariés de la branche. Cette répartition des prérogatives soustraie de l'établissement les sources principales de conflits et préserve l'entreprise comme « entité productive » en évitant au *Betriebsrat* d'avoir à prendre en charge les négociations sur les salaires et le temps de travail. Une fois signée et le temps de sa validité, la convention canalise les conflits sociaux.

La fixation au niveau de la branche de conditions de travail et de rémunération stables et homogènes réduit l'échelle des salaires, la concurrence entre les salariés, les pratiques de dumping salarial et de braconnage de la main d'oeuvre qualifiés par la concurrence. (Hall et Soskice [2001]) La négociation de branche a aussi pour conséquence de limiter les effets inflationnistes des accords salariaux. (Streeck [1994]) Les entreprises sont incitées à se concurrencer sur la qualité et non pas sur les avantages coûts, d'autant plus que le système de formation professionnelle les dotent d'un capital humain hautement qualifié. (Encadré n°4-1) La centralisation des négociations agit ainsi comme une incitation à innover et à investir dans des actifs spécifiques. (Amable [2005])

Dans l'établissement, les mécanismes de codétermination permettent également aux salariés de s'exprimer (« *voice* »). Ils sont directement associés à la réflexion stratégique et participent à l'organisation de leur espace de travail. (Hege [2001]) Sollicités pour participer à la vie de l'entreprise, ils se sentent impliqués et responsables, ce qui accroît leur motivation et leur productivité. Pour la direction, la codétermination est un moyen de sécuriser le capital humain spécifique et de réduire les dépenses liées au turnover et à la formation des nouvelles embauches. Ayant un meilleur accès à l'information stratégique, elle peut réduire les coûts des inefficiences opérationnelles et résoudre constructivement les conflits avec le personnel. Les études empiriques ne statuent pas avec certitude dans quelle mesure la présence salariale dans les conseils de surveillance et les comités d'établissement ont contribué aux performances de l'économie allemande<sup>77</sup>. Mais il est certain que le climat social dans les entreprises allemandes n'aurait été ce qu'il a été sans eux.

---

<sup>77</sup> Pour une revue de littérature complète voir Addison, Schnabel et Wagner [2003] et Renaud [2007]. Certaines études soutiennent que l'existence d'un comité d'entreprise exerce une influence négative sur les profits, la productivité et l'innovation. D'autres montrent le contraire. De même, la présence de comité d'établissement

#### **Encadré n°4-1 : Le système dual de formation professionnelle**

Le système de formation professionnelle a été considéré pendant longtemps comme un des « joyaux » de l'économie allemande, à l'origine d'un haut niveau de qualification de la main d'œuvre et de la spécialisation allemande dans la production diversifiée de qualité. (Thelen [2007], Streeck [1991]) Ce domaine institutionnel est complémentaire avec le système de relations professionnelles. En offrant aux salariés des garanties crédibles d'emploi à long terme, les négociations collectives de branche et la codétermination les incitent à s'investir dans des compétences spécifiques.

Le système dual de formation professionnelle repose sur trois principes :

**1) La dualité des lieux** : l'étudiant alterne son apprentissage entre l'école professionnelle où lui est dispensé un savoir théorique et l'entreprise, où il met en pratique le savoir acquis et se familiarise au monde du travail.

**2) Le principe de volontariat des entreprises** : aucun dispositif n'oblige une entreprise à accueillir des apprentis. La concordance de l'offre à la demande n'est donc jamais garantie a priori. Si une entreprise propose des places d'apprentissage, c'est un investissement dans la formation qu'elle a librement choisi selon ses besoins de recrutement et la conjoncture économique. Elle en assume donc la charge financière et rémunère l'apprenti.

**3) Le principe de concertation** : l'organisation de la formation professionnelle obéit à une régulation de type néocorporatiste. Syndicats et organisations patronales sont systématiquement consultés pour participer à la définition des enseignements et des conditions matérielles de réalisation de la formation, à tous les niveaux des décisions : interprofessionnel, branche d'activité, entreprise... Les pouvoirs publics ne font qu'entériner et donner forme réglementaire aux modalités décidées par les partenaires sociaux.

Le système dual de formation professionnelle est à l'origine d'effets positifs :

**1) Le haut niveau de qualification et faiblesse du chômage des jeunes** : Le niveau

---

améliore la sécurité de l'emploi, réduit les fluctuations du personnel et accroît la flexibilité. La relation entre l'existence d'un comité et la productivité ne fait pas unanimité.

d'éducation des allemands se caractérise par une forte proportion de titulaires d'un certificat de fin d'études secondaires du second cycle<sup>78</sup>. Par ailleurs, le système dual favorise l'intégration sociale et la stabilisation personnelle de l'apprenti pendant sa formation et après. Le chômage des jeunes est ainsi inférieur à la moyenne de l'Union Européenne<sup>79</sup>. A la fin de leurs études, les apprentis sont souvent embauchés dans leur entreprise de formation.

**2) *Des qualifications adaptées aux besoins de l'entreprise*** : Le système de formation professionnelle propose une grande variété de formations et contrairement à la France, l'apprentissage n'est pas une voie de relégation mais d'excellence. (Albert [1991]) Il est une voie d'insertion et d'adhésion à des valeurs professionnelles, donc créateur de lien social et d'identité. (Lattard [2000]) Par ailleurs, formés par l'entreprise et dans l'entreprise, les apprentis acquièrent des savoirs faire opérationnels et des attitudes au travail à l'origine d'un haut degré de professionnalisme. Les salariés se retrouvent ainsi dotés d'un capital spécifique et hautement qualifié qui leur permet de bénéficier d'une grande autonomie dans leur travail. (Hall et Soskice [2001]) Enfin, la participation des entreprises à la formulation des catégories de qualification au niveau de la branche leur assure que la formation offerte réponde à leurs besoins concrets et que la qualification de l'apprenti soit adaptée à celle du poste.

## **2. Les facteurs de déstabilisation**

Dans cette seconde section, nous allons répertorier les facteurs qui risquent de fragiliser la convention de long terme qui structurait, dans l'entreprise, le partenariat entre capital et travail. Tous menacent la stabilité de la relation de travail. Nous présenterons successivement quatre facteurs : le chômage de masse et les réformes du modèle social (2.1), le développement du salariat précaire (2.2), la crise du syndicalisme allemand (2.3) et l'affaiblissement des associations patronales (2.4). Il convient de garder à l'esprit que la mondialisation, la globalisation financière et la réunification jouent pleinement leur rôle bien que nous ne les présentions pas dans cette partie. Nous y ferons toutefois référence. Surtout, ces différents facteurs sont naturellement interdépendants et se nourrissent les uns les autres.

---

<sup>78</sup> En 2005, 60% de la population de vingt-cinq à soixante-quatre ans jouissaient d'un diplôme de fin d'études secondaires du second cycle, un résultat nettement au-dessus de la moyenne de l'Union Européenne située à 46%. (Eurostat)

<sup>79</sup> En janvier 2007, le taux de chômage 15-24 ans était de 11,2% en Allemagne, contre 14,8% dans la zone €, 19,4% en France ou 14,3% au Royaume-Uni. (Eurostat)

## **2.1. Chômage de masse et réformes sur le marché du travail**

Dans notre premier chapitre, nous avons vu comment les choix monétaires et le comportement des partenaires sociaux suite à la réunification ont été lourds de conséquences. Inadaptés à la réalité de l'ex-RDA, ils vont créer une profonde déconnexion entre les salaires réels et la productivité, rognant la compétitivité prix des entreprises est-allemandes. L'appareil de production va vite se révéler totalement inadapté aux nouvelles conditions de la concurrence et le tissu industriel va se disloquer en peu de temps. Dans la foulée, l'emploi total s'est effondré. Avec l'amplification des flux migratoire et la récession des années 1992-1993, le chômage va se propager à toute l'Allemagne. Socialement lourde de conséquences, la réunification va également l'être dans les comptes nationaux. Des milliards d'euros vont être transférés pour financer la construction d'infrastructures et renflouer la protection sociale<sup>80</sup>. Sans grands succès. Et devant l'échec récurrent des politiques publiques qui jusqu'alors avaient été menées pour lutter contre le chômage, le Chancelier Schröder a engagé l'Allemagne dès sa réélection de 2002 dans une réforme profonde de son modèle social. Pour réduire le chômage, la générosité va faire place à l'activation des chômeurs et à la flexibilisation du marché du travail. Il nous convient donc de caractériser dans un premier temps le chômage allemand et l'interprétation de son origine, puis de présenter les principales réformes structurelles menées à partir de 2002.

### **2.1.1. Caractérisation du chômage allemand**

#### **2.1.1.1. La montée inexorable du chômage entre 1991 et 2005**

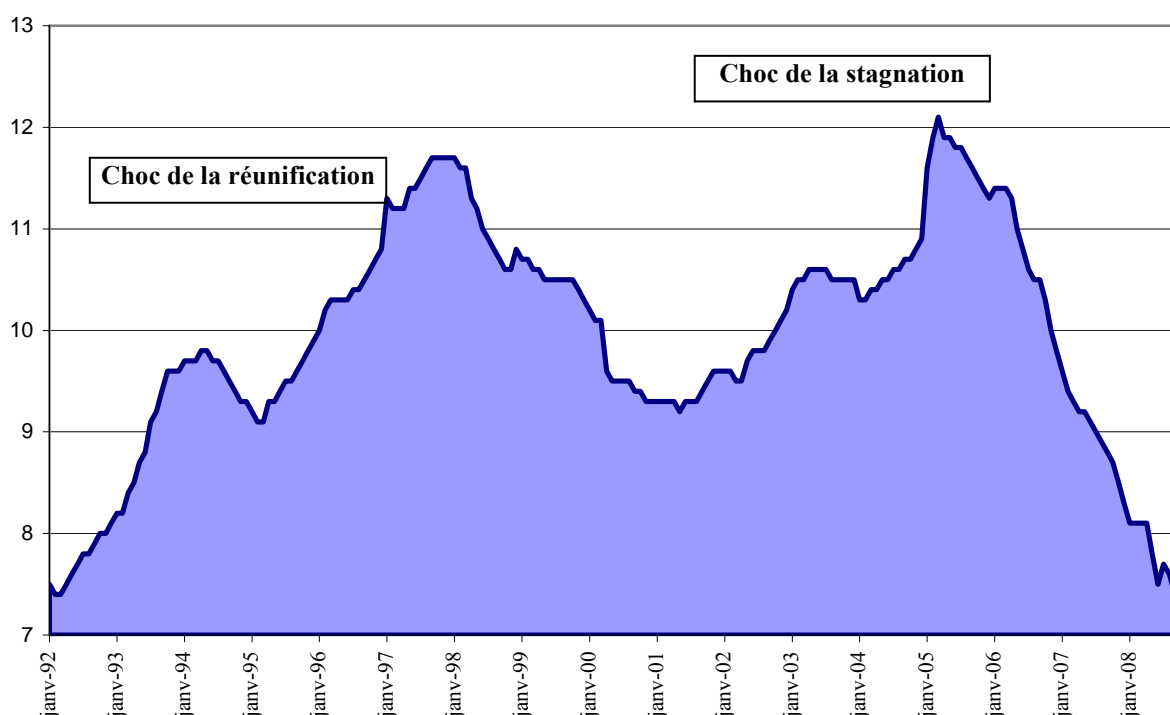
Depuis la première moitié des années 1970, le chômage allemand dérive tendanciellement à la hausse. Il s'amplifie lors de chocs conjoncturels négatifs alors qu'en période d'embellie, il ne régresse que partiellement. **Le socle structurel de chômeurs augmente après chaque récession.** (Lestrade [2005a]) Dans les années 1990, la réunification a lourdement déprimé le marché du travail et au début des années 2000, ce fut au tour de la stagnation d'apporter son lot de chômeurs. (Graphique n°4-1) Dès le nouveau millénaire, elle a été confrontée à une longue période de croissance faible, son PIB augmentant entre 2001 et 2005 en moyenne de

---

<sup>80</sup> La part des dépenses sociales dans les dépenses des administrations publiques ne va cesser de croître, passant de 48% à la fin des années 1980 à plus de 56,5% en 2005. (OCDE [2006])

0,6% par an contre 1,6% pour la France et 1,4% pour la zone euro. Selon l'Agence fédérale pour l'emploi, son taux de chômage est passé de 9,2% de la population active en mars 2001 à 12,1% en mars 2005, soit plus de cinq millions de chômeurs<sup>81</sup>. Le franchissement de ce seuil a provoqué un choc psychologique dans l'opinion allemande car jamais le nombre de demandeurs d'emploi n'avait dépassé cette limite. Toutefois, à partir de 2006, l'économie allemande s'est reprise vigoureusement et le chômage a entamé une baisse régulière, retombant à 7,2% au mois d'octobre 2008, soit son plus bas niveau depuis février 1992.

**Graphique n°4-1: Evolution du taux de chômage allemand**



Sources : Agence fédérale pour l'emploi.

#### **2.1.1.2. Un chômage de longue durée, âgé, peu qualifié et à l'Est**

Depuis la réunification, le **chômage de longue durée** (douze mois et plus) n'a cessé d'augmenter en Allemagne. Il est passé de 40,8% du chômage total en 1993 à 56,4% en 2006. Il concerne plus d'un demandeur d'emploi sur deux. Dans ce domaine, l'Allemagne fait moins bien que la France (42,3%), le Royaume-Uni (22,4%) ou les Etats-Unis (10%).

<sup>81</sup> Sur ces cinq millions, 350 000 étaient des saisonniers. Mais surtout, c'est une conséquence de la réforme Hartz IV qui a modifié les conditions d'indemnisation. Au moins 200 000 chômeurs ont été comptabilisés comme tel pour la première fois, alors que jusque là ils étaient répertoriés comme bénéficiaires de l'aide sociale.

L'« effet d'hystérèse » est généralement invoqué. Les chômeurs de longue durée seraient moins motivés à retrouver un emploi alors qu'avec le temps, leur qualification se dégraderait. La durée de leur chômage jouerait alors comme un « stigmat » et ils deviendraient progressivement « inemployables » ou « hors marché ».

Deuxième caractéristique du chômage allemand, **il affecte davantage les travailleurs les moins qualifiés**. En 2005, 22,8% des hommes disposant d'un niveau d'étude inférieur au deuxième cycle de l'enseignement secondaire étaient touchés par le chômage contre 11,4% pour la France et 10,2% pour l'ensemble des pays de l'OCDE. (OCDE [2007d]) L'importance du taux de chômage des personnes âgées est une autre caractéristique allemande. En 2006, il atteignait 12,3% de la tranche d'âge des plus de cinquante-cinq ans contre 7,2% en France et 4,4% dans l'ensemble des pays de l'OCDE. (OCDE [2007d])

Enfin, le taux de chômage allemand recouvre des différences substantielles entre régions. L'écart peut aller du simple au triple entre Länder de l'Est et ceux de l'Ouest. En 2005, le taux de chômage de la région de Mecklembourg Poméranie (Est) s'élevait à 21,6% de la population active contre 7,1% pour celle de Bade-Wurtemberg (Ouest). Les allemands de l'Est représentaient alors 17% de la population mais 35% des chômeurs.

#### **2.1.1.3. Les interprétations du chômage allemand**

Les origines du chômage allemand ont fait débat. Les partisans d'une approche keynésienne ont considéré la faiblesse de la demande à partir de la seconde moitié de la décennie 1990 comme l'élément décisif. La profonde récession de 1992-1993, les politiques d'austérité budgétaires menées dans le cadre de la construction européenne, et la modération salariale consentie par les syndicats ont asphyxié l'activité. (Rehfeldt [2002]) Combinée avec un effet d'hystérèse, l'atonie de la croissance aurait expliqué le chômage massif de longue durée. Les tenants de l'approche classique du chômage ont une analyse différente. Le marché du travail allemand serait trop régulé, trop rigide. Selon le classement effectué par l'OCDE dans son rapport « Perspectives de l'emploi » de 2004, l'Allemagne se situait en 2003 dans le tiers des pays membres de l'organisation ayant la réglementation la plus rigoureuse en terme de protection de l'emploi. La législation encadrant le licenciement, la réglementation des contrats à durée déterminée et du travail intérimaire tendraient à allonger la durée du chômage parmi les travailleurs peu qualifiés et marginaux et renforceraient les difficultés à sortir du chômage.

(Pesin et Strassel [2006]) Par ailleurs, le système d'indemnisation serait trop généreux et désinciterait certains chômeurs et inactifs à accepter un emploi qui ne leur rapportera guère plus que le salaire de réservation. C'est la thèse de la « trappe à l'inactivité » défendue par la Commission Européenne et l'OCDE. Selon cette dernière, *« la durée indéfinie de versement des prestations d'assistance chômage, le taux de remplacement élevé des prestations d'aide sociale pour certains groupes de travailleurs peu qualifiés et le taux marginal implicite de prélèvement élevé frappant les revenus du travail du fait du retrait rapide de l'aide sociale, sont autant de facteurs qui ont contribué à réduire l'offre effective de travail de la part des allocataires et ont fait obstacle à une extension de l'échelle des salaires vers le bas, de nature à favoriser une augmentation de la demande de travailleurs peu qualifiés. »* (OCDE [2006]) Enfin, le système de négociation collectif serait responsable d'une trop forte rigidité des salaires qui ne reflèteraient pas la situation du marché du travail.

Face à la consolidation du chômage, l'OCDE invitait au début de la décennie 2000 les autorités publiques allemandes à *« améliorer nettement le fonctionnement du marché du travail et procéder à de profondes réformes. »* (OCDE [2003]) Elle préconisait de rendre le marché du travail plus flexible en assouplissant la législation des licenciements et en réduisant les contraintes pesant sur les contrats de travail temporaire. La réforme du service public de l'emploi était perçue comme essentielle pour améliorer l'activation des chômeurs. Elle consisterait à autoriser le secteur privé à fournir davantage de services dans le domaine du placement et généraliser les techniques de profilage pour faciliter les opérations de recherche d'un emploi. En outre, les trappes à inactivité devaient être réduites en renforçant l'obligation de recherche active d'un emploi, et en cas de non respect des règles, réduire voire supprimer les allocations. De même, il était conseillé de regrouper l'assistance chômage avec l'aide sociale sous la forme d'une seule prestation soumise à un critère de ressources.

Somme toute, ce sont les principaux éléments constitutifs du modèle social – forte réglementation du marché du travail, redistribution élevée, négociations salariales de branche – que l'OCDE a appelé de ses vœux à la réforme, analyse partagée par la Commission Européenne, le patronat allemand et la CDU/CSU. C'est dans ce large consensus quant à l'origine des maux et les remèdes à y apporter que le Chancelier Schröder a lancé dès sa réélection en septembre 2002 son Agenda 2010. (Encadré n°4-2) L'accent est mis sur l'égalité des chances plutôt que sur la redistribution, invitant par la même occasion à repenser le rôle



de l'Etat au profit d'une plus grande responsabilisation des individus et d'une redéfinition du concept de justice sociale. Tout doit être fait pour réduire le coût du travail. (Gougeon [2007])

#### **Encadré n°4-2 : Les principales réformes de l'Agenda 2010**

L'agenda 2010 est le nom d'un ensemble de réformes visant à réformer l'Etat providence et rétrécir son périmètre. Il concerne différentes facettes dont :

**Marché du travail** : Voir les réformes Hartz (cf. 2.1.2.2)

**Santé** : suppression de remboursements de certains médicaments, introduction du ticket modérateur forfaitaire, petite révolution dans un pays qui pratiquait jusque-là le tiers-payant intégrale, et amélioration du fonctionnement du système (autonomie de gestion, concurrence entre caisses, évaluation des médecins...).

**Retraites** : conduire au gel des prestations entre 2004 et 2006. incitation à la retraite par capitalisation déjà mise en place en 2001 avec la réforme « Riester ».

**Impôts** : baisse des taux d'imposition sur le revenu, dont les tranches extrêmes de 26 à 53% seront ramenées à respectivement 16% et 45%.

**Artisanat** : libéralisation de l'accès à certaines professions, en supprimant des seuils exigés de qualification.

**Famille** : l'accent devait être mis sur la meilleure compatibilité entre famille et travail, grâce à davantage de places en crèches et l'école toute la journée.

**Formation** : L'apprentissage est mis en avant. Les entreprises privées sont incitées à contribuer au développement de l'apprentissage. (cf 3.6)

#### **2.1.2. Les réponses politiques au chômage de masse : les réformes Hartz**

Le principal fait législatif du gouvernement Schröder en matière de lutte contre le chômage a consisté en l'adoption entre 2003 et 2005 des « Réformes Hartz », dans le cadre de l'Agenda 2010. Les lois dites « Hartz I, II, III et IV » sont le produit des recommandations de la commission « prestations de services modernes sur le marché de l'emploi » (« *Gesetze für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt* ») dirigée par Peter Hartz, à l'époque directeur des ressources humaines chez Volkswagen et proche du SPD, et des arbitrages du Chancelier Schröder. La commission a été formée pour établir une stratégie complète de lutte contre le chômage. Les conclusions du rapport ont été présentées le seize août 2002. Les principales prescriptions convergent globalement avec celles préconisées par l'OCDE et la Commission

Européenne. Les réformes s'attachent à réduire le caractère généreux du système d'indemnisation chômage, à améliorer la rapidité du remplacement des demandeurs d'emploi, à favoriser le travail à temps partiel et les emplois à bas salaires et à refonder la structure et les objectifs du service public de l'emploi. **C'est un changement de philosophie profond avec la tradition.** Les politiques sociales ne se réduisent plus à la simple assistance financière des chômeurs. Elles doivent désormais créer des effets sur le marché du travail. (Rudischhauser et Zimmermann [2004]) Quelles sont les principales mesures contenues dans les réformes Hartz ?

#### **2.1.2.1. La loi « Hartz I » : le soutien au travail intérimaire**

Avec la première loi Hartz entrée en vigueur le premier janvier 2003, chaque bureau local de l'Office fédéral du travail doit disposer d'une « *Personal Service Agenturen* » (PSA). Telles des agences de travail temporaire, les PSA sont gérées par des opérateurs privés sous contrat. Elles s'engagent auprès des agences pour l'emploi à replacer dans des missions d'intérim les chômeurs de longue durée difficiles à placer<sup>82</sup>. Parallèlement, la première loi allège certaines contraintes limitant le recours au travail intérimaire. Un employeur peut désormais déroger aux règles conventionnelles prévues pour les employés réguliers de l'entreprise pour une durée de six semaines. La loi Hartz I assouplit également la réglementation contre les licenciements et durcie le contrôle des chômeurs. Les délais de présentation à l'agence sont raccourcis. Somme toute, elle durcit les contraintes d'acceptabilité d'un emploi. A partir du quatrième mois de chômage, un célibataire doit accepter un emploi éloigné de son domicile et/ou moins bien rémunéré que le précédent s'il ne veut pas voir ses allocations de chômage être amputées. En cas de refus, c'est au demandeur d'emploi qu'il appartient d'apporter la preuve que sa situation personnelle l'empêche d'accepter l'emploi qui lui est proposé et non plus aux agences pour l'emploi de justifier de la « convenabilité » de l'emploi proposé.

#### **2.1.2.2. La loi « Hartz II » : le soutien aux emplois à temps partiel**

Avec la seconde loi Hartz entrée en vigueur le premier avril 2003, le gouvernement Schröder s'engage dans **le soutien actif au développement d'un segment d'emplois marginaux à**

---

<sup>82</sup> L'obligation légale pour l'administration fédérale de l'emploi de mettre en place des agences de service personnalisé fut par la suite abrogée.

**temps partiel et à bas salaire.** La subvention des petits boulots (les « *Minijobs* ») y occupe une place centrale et constitue le cœur de la stratégie de développement de l'emploi pour les chômeurs faiblement qualifiés et de longue durée. (Veil [2005]) Dorénavant, toute activité salariée, quelque soit la durée du travail, est exonérée de charges sociales si le salaire versé est inférieur à quatre cents euros bruts par mois. Les salariés sont exemptés de charges sociales et de l'impôt sur le revenu alors que l'employeur verse à la sécurité sociale une cotisation forfaitaire égale à 25% du salaire. Pour restreindre les effets de seuil et lisser le passage des « *Minijobs* » à l'activité « normale », une zone de transition - les « *Midijobs* » - a été sédimentée au droit du travail. Entre quatre cent un et huit cents euros par mois, la cotisation employeur forfaitaire de 25% disparaît au profit de charges sociales normales tandis que les salariés sont soumis à l'obligation d'assurance sociale, selon un barème progressif. En contrepartie, les prestations des assurances maladie et chômage sont entièrement maintenues. (Chagny [2005]) La seconde loi entend également s'attaquer à la réforme de l'organisation du service de l'emploi. Les agences pour l'emploi des Länder devront être transformées en « *Job Centers* » et cumuleront les fonctions de paiement des indemnités, de placement et de conseil aux chômeurs. L'objectif est de créer, en amont de la loi quatrième loi Hartz, un lieu d'accueil unique où agence pour l'emploi et assistance sociale seront réunies. (Veil [2005])

### **2.1.2.3. La loi Hartz III : la restructuration de l'Office du travail**

La troisième loi Hartz entrée en vigueur le premier janvier 2004 s'attaque à la structure l'Office du travail. Il est rebaptisé en « Agence fédérale du travail » (« *Bundesagentur für Arbeit* » - BA). Les offices régionaux deviennent des « directions régionales » (« *Regionaldirektionen* ») et les bureaux locaux des « agences du travail » (« *Agenturen für Arbeit* »). **L'agence devient un prestataire de services**<sup>83</sup>. Elle prend en charge le suivi et l'aide des demandeurs d'emploi dans leur recherche et assure la collecte des cotisations sociales et le versement de l'aide aux chômeurs, de l'aide sociale et des allocations familiales. Son personnel n'est plus uniquement composé de fonctionnaires. La loi autorise à l'administration d'embaucher des salariés de droit privé, récompensables à la performance.

---

<sup>83</sup> Nous aurions voulu étayer l'hypothèse selon laquelle la redéfinition des prérogatives et des objectifs de l'agence pour l'emploi peut s'analyser comme un processus de *réinterprétation* ou de *conversion institutionnelle* tel que nous l'avons défini dans notre introduction, l'institution conçue pour des objectifs précis étant réorientée avec le temps vers de nouvelles finalités. Mais l'intuition nous est venue peu de temps avant l'impression de notre thèse.

Avec Hartz III, les responsabilités sont décentralisées. A chaque échelon de la structure sont assignés des objectifs assortis d'indicateurs de réalisation. En contre partie, les différents offices disposent de plus d'indépendance pour mettre en oeuvre la politique de l'emploi.

#### **2.1.2.4. La loi Hartz IV : la réforme du système d'indemnisation**

La quatrième loi Hartz entrée en vigueur le premier janvier 2005 s'attaque profondément à **la réforme du système d'indemnisation chômage**. Les anciennes allocations d'assistance chômage et d'aide sociale sont remplacées par un dispositif unique. Dans l'ancien régime, l'indemnisation chômage s'organisait sur trois étages. (1) Un demandeur d'emploi pouvait bénéficier de l'allocation d'assurance chômage (« *Arbeitslosengeld* »). Financée par les cotisations sociales, elle se substituait au salaire à hauteur de 60% du salaire net de l'année écoulée (67% pour un demandeur d'emploi avec enfants). La durée des versements était progressive selon l'âge<sup>84</sup>. (2) Une fois leurs droits épuisés, les chômeurs pouvaient bénéficier d'une allocation de solidarité (« *Arbeitslosenhilfe* ») financée par l'impôt. Versée sous condition de ressources, la durée de versement était illimitée. Son montant était conditionné au salaire antérieur<sup>85</sup>. (3) La garantie de ressources (« *Sozialhilfe* ») constituait le dernier étage de l'édifice. Versée sous conditions de ressources et pour une durée illimitée, elle était financée par les communes et les Länder. Elle visait à offrir aux citoyens la possibilité de mener « *une vie conforme à la dignité humaine* » et prévenir ainsi l'exclusion sociale.

Avec la loi Hartz IV, **la pondération et les conditions d'attribution de ces différentes allocations ont été profondément modifiées, le catalogue des prestations simplifié et le montant des compensations réduit**. L'objectif de la loi est de réduire la trappe à inactivité. Dans le texte, elle dit vouloir « *renforcer la responsabilité individuelle des personnes nécessiteuses à capacité de travail entière [...] et à contribuer à ce qu'elles soient capables d'assurer leur subsistance indépendamment du minimum garanti, c'est-à-dire par leurs propres forces et moyens*. » La durée maximale des versements des prestations d'assurance chômage « *Arbeitslosengeld I* » (ALG I) est ramenée de trente-deux mois à douze mois pour les travailleurs de moins de cinquante-cinq ans, et à dix-huit mois pour les travailleurs de plus

---

<sup>84</sup> douze mois au maximum jusqu'à quarante-cinq ans, dix-huit mois entre quarante-cinq et quarante-six ans, vingt-deux mois entre quarante-sept et cinquante-deux ans, vingt-six mois à partir de cinquante-six ans et trente-deux mois pour un chômeur âgé de cinquante-sept ans, dès lors qu'il avait cotisé soixante-quatre mois.

<sup>85</sup> 53% du salaire antérieur pour les personnes seules et 57% pour les chômeurs avec enfants à charge.

de cinquante-cinq ans. Au terme de ce délai, les chômeurs allemands basculent dans un nouveau régime : « *Arbeitslosengeld II* » (ALG II). Précisément, c'est un revenu minimum d'insertion, financée par l'impôt. Les principales différences avec l'ancien régime de l'*Arbeitslosenhilfe* sont au nombre de deux. Premièrement, la prestation est désormais **conditionnée à la recherche active d'un emploi** et cette obligation est contractualisée entre le chômeur et son agence locale. Officiellement est « apte au travail » toutes les personnes de quinze à soixante-cinq ans capables à travailler au moins trois heures par jour. Deuxièmement, elle est **déconnectée du salaire antérieur**, ce qui n'était pas le cas dans le passé. Elle correspondait au premier juillet 2007 à un forfait de base de trois cent quarante-sept euros tant à l'Ouest qu'à l'Est.

Selon le principe général de « *soutenir et exiger* » (« *Fördern und Fordern* »), connu en anglais sous le nom *welfare to work*, il est attendu des demandeurs d'emplois qu'ils fassent tout ce qui est en leur pouvoir pour mettre fin le plus rapidement possible à cette dépendance à l'égard de l'Etat et de la collectivité. Les personnes ne pouvant pas assurer leur subsistance par leurs propres moyens continuent quant à elles à bénéficier de l'ancienne *Sozialhilfe* dont le montant forfaitaire de base est le même que celui de l'ALG II. C'est notamment pour cette raison qu'on évoque souvent de façon impropre une fusion entre l'aide sociale et l'aide au chômeur en fin de droit. (Bourgeois [2005]) Mais le champ d'application de la *Sozialhilfe* a été restreint aux personnes incapables à travailler comme les malades chroniques, les préretraités ou les enfants. Pour les chômeurs capables, ils bénéficient dorénavant de l'ALG II.

La loi durcie encore les conditions d'acceptabilité d'un emploi. Dans le cadre de l'AG I, pratiquement tous les emplois sont considérés comme acceptable (« *zumutbar* ») si leur rémunération n'est pas contraire « *aux bonnes mœurs* » (« *sittenwidrig* »). (Veil [2005]) Un emploi est « convenable » même s'il s'agit d'un contrat à durée déterminée ou s'il provoque temporairement une séparation du ménage ou s'il n'entre pas dans les qualifications du demandeur d'emploi<sup>86</sup>. Au premier non-respect de ses obligations tel le refus d'un emploi convenable ou d'une mesure d'insertion professionnelle, le chômeur encoure une coupure temporaire de son allocation. Dans le cadre de l'ALG II, la notion d'emploi convenable est

---

<sup>86</sup> A compter du septième mois de chômage, un emploi n'est pas convenable s'il ne rapporte pas autant que l'allocation de chômage. Un chômeur célibataire est contraint d'accepter un emploi loin de son domicile, jusqu'à 2h30 de transport pour une journée de travail d'au moins six heures. Il devra déménager pour mettre fin à sa période de chômage si le lieu du travail se situe en dehors de la zone de trajet raisonnable. (Fleury [2005])

encore plus élargie. Pratiquement tous les emplois proposés le sont, même les temps partiels courts, les contrats à durée déterminée sans cotisation à l'assurance chômage, les *Mini* et *Midijobs* et les emplois à un euro (« *Ein-Euro-Job* »). En cas de refus d'un emploi, d'un stage, d'une formation, d'une mesure d'insertion proposée ou de la non présentation à un entretien, le chômeur s'expose à des sanctions allant de la réduction de l'ALG II de 10% jusqu'à la radiation. (Fleury [2005]) Enfin, le contrôle des chômeurs est encore accrue et les sanctions renforcées<sup>87</sup>. Les bénéficiaires de l'ALG I et de l'ALG II doivent rester tout le temps joignables et sont dans l'obligation de se rendre à leur agence locale chaque jour ouvrable dans les vingt-quatre heures suite à une convocation par courrier.

Dans leur philosophie d'ensemble, les réformes Hartz vont pleinement dans le sens de la flexibilisation du marché du travail et d'une moins grande générosité. Elles touchent tous les domaines : la protection contre le licenciement, les réglementations sur le travail à temps partiel et sur l'emploi à durée déterminée et intérimaire. (Logeay et Rietzler [2008]) A contre courant des mentalités, le Chancelier Schröder a ainsi engagé l'Allemagne dans la réforme de son modèle social allant au maximum de ce que pouvait accepter une large partie de la société allemande. Son Agenda 2010 lui coûtera les élections fédérales de 2005. Surtout, ce qui apparaît comme une simple adjonction ou sédimentation de mécanismes marchands (fusion dans une seule structure de toutes les prestations, principe « soutenir et exiger », culture de l'objectif des agences pour l'emploi...) crée les conditions de constitution d'un salariat précaire dérogeant aux normes du salariat normal et conventionné. La superposition dans le droit du travail de nouveaux contrats à durée déterminée et à temps partiel peut également ouvrir un processus de sélection capable de transformer les ajustements et les caractéristiques de l'emploi. En outre, en instaurant une pression à la baisse des salaires, le développement des emplois atypiques va accroître les inégalités salariales.

## **2.2. Montée du salariat précaire comme facteur de réduction du chômage**

L'Allemagne a été reconnue pendant longtemps pour la faible dispersion des salaires et sa société relativement égalitaire. Luc Rosenberg, correspondant du journal Le Monde à Bonn,

---

<sup>87</sup> En outre, depuis premier août 2006, le contrôle automatique des données personnelles par la consultation des bases de données d'autres organismes a été réglementé. Le contrôle par téléphone des bénéficiaires de l'ALG II et du *Sozialgeld* a été institué et chaque *Arbeitsgemeinschaft* dispose d'un service qui se déplace au domicile des chômeurs afin de contrôler leur activité et de lutter contre les fraudes. (Site Internet ASSEDIC)

notait à propos de la misère en Allemagne : « *Aujourd'hui, 3,3 millions de personnes, soit 5% de la population, reçoivent des subsides des bureaux d'aide sociale. Et pourtant, cette pauvreté statistiquement établie est bien peu visible dans un pays où ce qui frappe d'emblée, c'est plutôt l'aisance dans laquelle vit la grande majorité de la population. Le mendiant est une espèce en voie de disparition dans les rues des grandes villes allemandes, si l'on excepte les quelques punks de Berlin ou de Hambourg qui « font la manche » plutôt pour le sport que par nécessité vitale.* » (Le Monde 07/08/90) Près de vingt ans plus tard, les choses ont quelque peu changé.

### **2.2.1. La multiplication des emplois atypiques faiblement rémunérés**

Parallèlement à la hausse continue du chômage, l'emploi atypique - CDD, intérim, travail à temps partiel - n'a cessé d'augmenter depuis les années 1980 et l'emploi normal de régresser. **Les réformes Hartz se sont traduites par la création de nombreux Minijobs, à l'origine d'un fort accroissement du temps partiel faiblement rémunéré.** L'OCDE définit ce type d'emploi comme un travail dont la durée hebdomadaire n'excède pas trente heures. Si nous retenons ce seuil horaire, la proportion du travail à temps partiel dans l'emploi total a presque doublé depuis la réunification, passant de 12,3% en 1992 à 21,9% en 2006, dont près d'un cinquième (19,2%) était involontaire, contre 4,5% en 1992. Klinger et Wolf [2008] estiment quant à eux qu'entre 1992 et 2005, les emplois à temps partiels ont progressé de 82% en Allemagne de l'Ouest, principalement dans les services, alors que les emplois à plein temps ont régressé de 14%. La tendance s'est accélérée à partir de 2003, année d'entrée en application de la loi Hartz II. En trois ans, ce type de salariat a augmenté de plus de quatre points sous l'impulsion des Minijobs. Greve, Pfeiffer et Vennebusch [2007] répertoriait pour la fin de l'année 2006 environ 6,37 millions de Minijobbers contre 5,77 millions en juin 2003, soit une hausse de six cent mille en un peu plus de trois ans. Par nature à temps partiel, **les Minijobs se concentrent dans les services** - hôtellerie, nettoyage, services sociaux, commerce -, sur des emplois peu qualifiés et concernent essentiellement des femmes. (Kalina et Weinkopf [2008]) Somme toute, leur part dans l'emploi total est passée de 2,6% en 1995 à 7,1% en 2006.

Par ailleurs, la loi Hartz I a supprimé l'essentiel des restrictions relatives au travail temporaire. Selon les statistiques de l'Office du travail, entre janvier 2003 et juin 2007, le nombre d'intérimaires a augmenté de 282 300 à 731 150, soit une hausse de 160% en quatre

ans et demi. Cette forme d'emploi reste toutefois relativement modeste dans l'emploi total (2,2% en 2006). Enfin, on comptabilisait en 2006 plus de sept cent quatre mille emplois à un euro (« *Ein-Euro-Job* ») créés dont la durée excède rarement six mois. Si on adjoint aux emplois à temps partiels les missions d'interim et les contrats à durée déterminée, c'est à peu près 30% des actifs allemands qui occupent un emploi atypique ou précaire, offrant bien moins de protection que les emplois stables à temps plein et sécurisés par les conventions collectives. (Hege [2005b]) Loin de préserver les salariés de la précarité, les réformes gouvernementales ont accentué le phénomène et affaibli le caractère normatif des accords collectifs de branche en y autorisant les dérogations.

## **2.2.2. L'accroissement des bas salaires et des inégalités salariales**

### **2.2.2.1. Le fort développement des bas salaires...**

Depuis la réunification, **la proportion de salariés faiblement rémunérés a nettement augmenté**. La tendance s'est particulièrement accélérée ces dernières années sous l'influence des réformes Hartz et l'essor des temps partiels exonérés de charges sociales. Par convention, les bas salaires sont définis comme les salaires inférieurs aux deux tiers du salaire médian. Dans une étude récente, Kalina et Weinkopf [2008] estimaient pour l'année 2006 le nombre de travailleurs faiblement rémunérés à 6,47 millions, soit 22,2% des salariés contre 15% en 1995. Ces chiffres sont proches de ceux de l'Agence pour l'emploi qui estimait quant à elle le nombre de travailleurs à bas salaire à 6,92 millions en juin 2007. Entre 1995 et 2006, ces emplois ont progressé de 43%, et de 10% rien qu'entre 2004 et 2006. Logiquement, plus on s'éloigne de l'emploi stable pour se rapprocher des zones d'emplois précaires et flexibles, plus le risque de bas salaire s'accroît. Il est supérieur pour les temps partiels voire extrême pour les salariés en Minijob dont le poids parmi les bas salaires excède très nettement leur poids dans le salariat. (Hege [2006]) Ainsi, 14,3% des salariés à plein temps percevaient un salaire bas en 2006, 23,4% des salariés à temps partiels et 91,7% des titulaires d'un Minijob<sup>88</sup>.

---

<sup>88</sup> L'étude constate également que la part relative des différentes catégories d'emploi a profondément évolué. En 1995, les emplois à plein temps représentaient 57,9% de la population des bas salaires, les emplois à temps partiel 27,2% et les Minijobs 14,9%. En 2006, les parts des emplois à plein temps (46,2%) et partiels (24%) ont diminué au profit des Minijobs dont la part relative a presque doublé (29,7%)



### 2.2.2.2.A l'origine de l'accroissement des inégalités et de l'immobilité sociale

Le développement d'un segment à bas salaire a participé à l'accroissement continu des inégalités salariales et du déclassement social. Dans une étude pour l'institut de conjoncture DIW, Frick et Grabka [2008] constatent que la concentration s'est accrue à chaque extrémité de l'échelle des salaires. Plusieurs variables concordent dans ce sens. Le coefficient de Gini allemand a notablement augmenté depuis la réunification, passant de 0,26 en 1992 à 0,27 à 2001 et à 0,32 en 2006. La dégradation est plus marquée à l'Ouest qu'à l'Est. Entre 1992 et 2006, le coefficient de Gini des anciens Länder est passé de 0,26 à plus de 0,32 et pour les nouveaux de 0,22 à plus de 0,27. **La pauvreté s'installe en Allemagne à un niveau qu'elle n'avait jamais connu depuis 1945.** En 1992, 20,7% des actifs percevaient un revenu inférieur à 70% du revenu médian. En 2006, leur proportion était d'un quart (25,4%). A l'autre extrémité, 16,5% des actifs gagnaient en 1986 plus de 150% du revenu médian pour 20,5% en 2006. Ainsi, 62,8% des actifs étaient membres de la classe moyenne en 1986 - c'est-à-dire qu'ils gagnaient entre 70% et 150% du revenu médian -, ils n'étaient plus en 2006 que 54,1%. La classe moyenne s'est étiolée par ces deux « bouts ». Les membres de la « classe aisée » sont ainsi de plus en plus riches et les « défavorisés » de plus en plus pauvres et nombreux. Une étude de la Bundesbank démontre également que les disparités de patrimoine se sont accrues. Entre 1995 et 2005, le quart de la population la plus pauvre a vu son patrimoine financier fondre de 49,5% à l'Ouest et de 21% à l'Est. Pour le quart de la population la plus aisée, les actifs financiers ont quant à eux augmenté de 27,7% à l'Ouest pour 85,8% à l'Est. (Gougeon [2007])

**Tableau n°4-2 : L'accroissement de l'immobilité sociale**

		Pauvres	Classe moyenne	Riches	Total
		2000			
1996	Pauvres	53,6	44,2	2,2	100,0
	Classe moyenne	11,0	79,4	9,6	100,0
	Riches	3,9	32,6	63,5	100,0
	Total	17,8	64,0	18,2	100,0
		2006			
2002	Pauvres	66,2	31,6	2,2	100,0
	Classe moyenne	14,4	74,6	11,1	100,0
	Riches	3,9	27,6	68,5	100,0
	Total	23,4	56,2	20,4	100,0

Notes : « Pauvres » = revenu < 70% du revenu médian. « Classe moyenne » = revenu [70% - 150%] du revenu médian. « Riches » = revenu > 150% du revenu médian. Sources : Frick et Grabka [2008])

Pour le reste, nous remarquons également un accroissement de l'immobilité sociale. (Tableau n°4-2) 53,6% des actifs qui gagnaient en 1996 moins de 70% du salaire médian étaient toujours dans cette situation en 2000. 46,4% des actifs menacés de pauvreté en 1996 avaient changé de statut social en 2000 (44,2% ont accédé à la classe moyenne et 2,2% à la classe « aisée »). En 2006, seulement 33,8% des actifs pauvres de 2002 ont changé de statut alors que 66,2% le sont restés. **Un « pauvre » a de plus en plus de probabilité de le rester alors qu'il lui devient plus difficile d'accéder aux étages supérieurs de la hiérarchie sociale.** En outre, la probabilité de déclassement social s'est légèrement accrue pour la classe moyenne (+3,4%), en particulier en ce qui concerne les « foyers classiques » avec des enfants de moins de seize ans, de même que la probabilité de rester riche pour les actifs gagnant plus de 150% du revenu médian (+5%). (Frick et Grabka [2008])

#### **2.2.2.3. Et du sentiment d'insécurité économique**

En outre, cette dégradation statistique de l'égalité sociale s'accompagne d'un sentiment croissant d'insécurité économique. De plus en plus de membres des classes moyennes s'inquiètent pour leur avenir professionnel et financier. En 1984, 40% des actifs allemands disaient ne se faire « aucun souci » (« *Keine Sorgen* ») pour l'avenir, puis 30% en 1996 et plus que 23% en 2006. En 2007, malgré une croissance économique robuste et une baisse spectaculaire du chômage, les craintes persistent. L'Allemagne d'après guerre et du miracle économique s'était caractérisée par une structuration de l'espace social relativement homogène et des écarts dans la structure des salaires et des revenus parmi les plus faibles du monde. L'Etat social disposait d'un bon arsenal de dispositifs pour prévenir les crises et supporter les risques alors que la mobilité sociale donnait l'impression à chacun de pouvoir participer au partage des fruits de la croissance.

La montée du chômage et la précarisation croissante de la classe moyenne, en menaçant la cohésion sociale, ont provoqué un doute profond sur la capacité du modèle à allier prospérité économique et justice sociale. Selon une étude publiée par le *Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung* du dix-sept juin 2005, seulement 51% des allemands estimaient encore que l'économie sociale de marché avait fait ses preuves, contre 73% en 1995. (Gougeon [2007])

### **2.3. Un syndicalisme en crise**

Partenaires sociaux décisifs, les syndicats traversent depuis la réunification par une profonde crise identitaire. Les effectifs s'érodent sérieusement sous les coups de butoir d'un salariat précaire grandissant, des mutations socio-économiques et d'erreurs stratégiques.

#### **2.3.1. La baisse du nombre d'adhérents**

Depuis la réunification, les effectifs syndicaux s'érodent sérieusement. Le taux de syndicalisation est passé en Allemagne de 41,7% de la population active en 1950 à 33,5% en 1991. Après le gain massif de nouveaux adhérents suite à la réunification de 1990, il a depuis fortement chuté pour atteindre 19,75% en 2005<sup>89</sup>. (Lestrade [2007]) En données brutes, alors que l'Allemagne réunifiée comptait plus de 13,7 millions d'adhérents syndiqués en 1991, ils n'étaient plus que 8,34 millions au début de l'année 2006. Depuis 2002, l'Allemagne toute entière recense moins de syndicalistes que la seule ex-RFA en 1990. (Hege [2005a]) **La défection des salariés est particulièrement spectaculaire à l'Est** où les destructions d'emplois ont été massives et le chômage sévit. L'ancienne Allemagne de l'Ouest, bien qu'atteinte par le phénomène de désaffection, est moins affectée. Ainsi entre 1992 et 2004, le taux de syndicalisation ouest-allemand a diminué de 29% à 22% alors qu'à l'Est, la chute a été brutale. De 40% en 1992, le taux de syndicalisation en ex-RDA est passé à 18% en 2004. (Schnabel et Wagner [2007]) Entre 1991 et 2007, la confédération du DGB a perdu pour près de six millions d'adhérents, comptabilisant 6,44 millions de membres en 2007 contre 11,8 millions quinze ans plus tôt. (Graphique n°4-2)

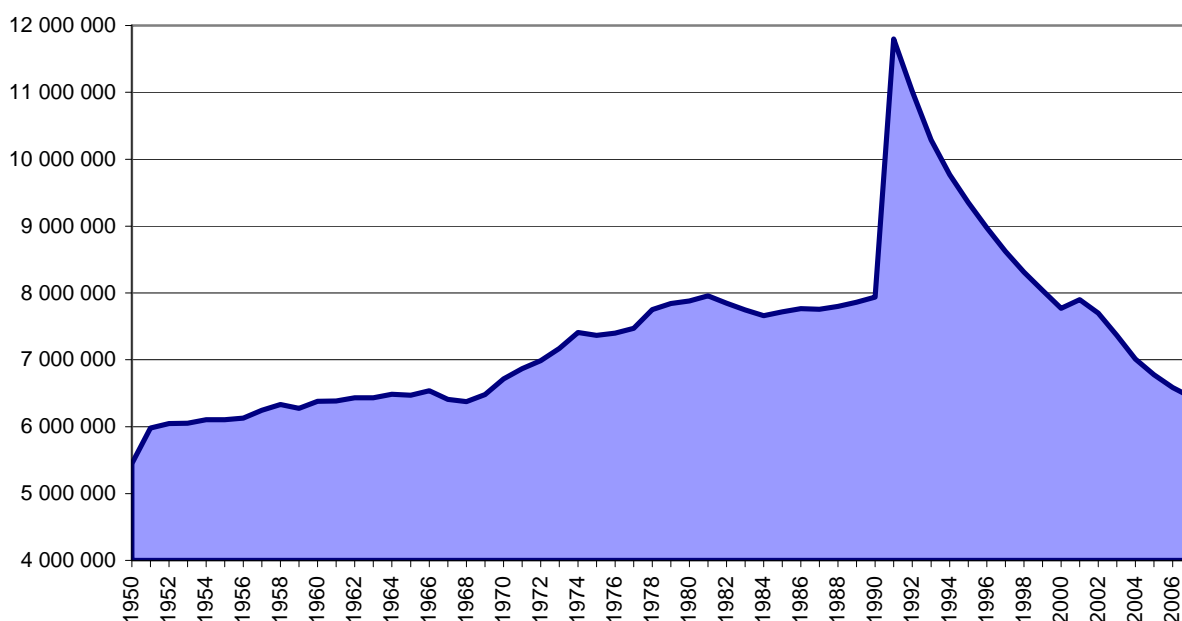
Les deux principaux syndicats de branche, IG Metall (2,3 millions d'adhérents en 2007) et Ver.di (2,2 millions d'adhérents en 2007), sont tous deux affectés par la désaffiliation de leurs adhérents. Entre 2002 et 2007, les effectifs d'IG Metall ont reculé de 12,8% et de près d'un cinquième (-19,5%) pour Ver.di. En outre, la désyndicalisation en Allemagne a pris une telle ampleur que l'économie d'outre-Rhin se situe aujourd'hui en bas de l'échelle européenne. (Rehfeldt [2008]) A titre de comparaison, le taux de syndicalisation était d'environ 20% en

---

<sup>89</sup> Au trente et un décembre 1991, les syndicats du DGB comptaient 4,15 millions d'adhérents dans les nouveaux Länder, soit 60% de la population active. Comme conséquence statistique, le nombre de syndicalistes affiliés au DGB a cru de près de quatre millions entre la fin de l'année 1989 et celle de l'année 1991, passant de huit à 11,8 millions d'individus.

Allemagne en 2005, contre une moyenne de 25% dans l'Union Européenne, 26% au Royaume-Uni et 34% en Italie. La France, le pays le moins syndiqué de l'Union connaissait pour cette année un taux de syndicalisation de l'ordre de 8%.

**Graphique n°4-2: Effectifs du DGB depuis 1950**



Sources : DGB.

### **2.3.2. Les déterminants de la désaffection des syndicats**

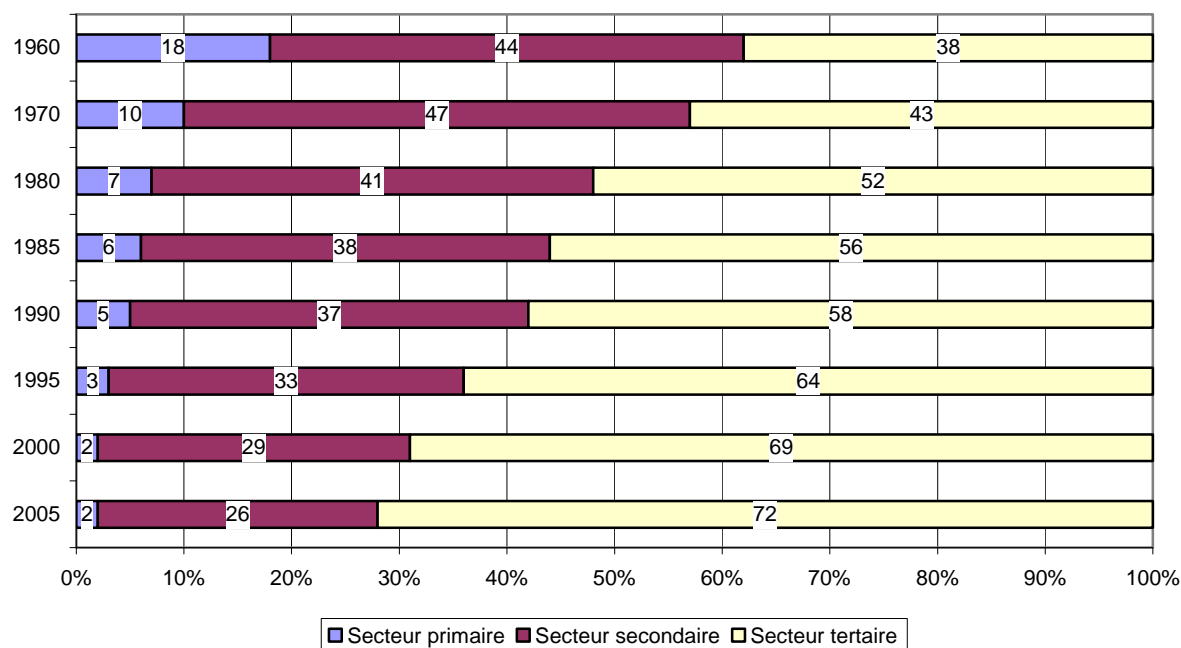
Les facteurs du déclin syndical tiennent principalement à l'inadéquation de la structure des adhérents à la réalité du marché du travail, la montée du salariat précaire et des erreurs stratégiques qui ont profondément dégradées leur image de partenaires réformateurs.

#### **2.3.2.1. Inadéquation de la structure des adhérents**

Lorsqu'on décompose en catégories professionnelles les effectifs syndicaux, nous constatons que le syndicalisme allemand est resté fondamentalement ouvrier et masculin. Mais longtemps surindustrialisée, **l'Allemagne connaît depuis plus de vingt ans une tertiarisation massive**. Dans les années 1960, on dénombrait en moyenne trois ouvriers pour un employé. Au début des années 2000, le rapport statistique s'est inversé à 0,7 ouvrier pour un employé. (Lestrade [2001]) Entre 1970 et 2005, la part de l'emploi industriel dans le total

des emplois a diminué de 47% à 26%, l'essentiel de la contraction se réalisant à partir des années 1990. (Graphique n°4-3) Pour certains observateurs, la culture et le langage syndical ne sont plus adaptés à la réalité d'un marché du travail majoritairement composé d'employés, de techniciens, de cadres et de femmes.

**Graphique n°4-3: Evolution de l'emploi par secteurs économiques (1960-2005)**



Source: Statistisches Jahrbuch der Bundesrepublik Deutschland (annuaire statistique)

La structure des adhérents est totalement déséquilibrée. Selon l'institut DIW, en 2004, 59% des adhérents étaient des ouvriers alors qu'ils ne représentaient plus que 26% de la population active. 34% des syndicalistes sont des employés alors que 57% de la population salariée appartient à cette catégorie. (Millot et Roulleau [2005]) Un tiers (31,9%) des adhérents au DGB était des femmes en 2006. Elles n'étaient majoritaires (68,9%) que dans le syndicat des enseignants (« *Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft* » - GEW), profession où elles sont traditionnellement surreprésentées. La sociologie des adhérents est restée « *le miroir de l'âge industriel finissant.* » (Lestrade [2001]) D'ailleurs, la présence syndicale diminue également dans l'industrie et de moins en moins d'ouvrier se syndiquent. 30% des ouvriers ouest-allemands étaient syndiqués en 2004 contre 38% en 1992. (Schnabel et Wagner [2007])

La structure des âges est tout aussi préoccupante et son vieillissement épouse celui de la société. Les retraités sont trois fois plus nombreux que les jeunes. Alors que par le passé, les nouvelles recrues adhéraient à un syndicat dès leur premier pas dans le monde du travail, elles lui tournent aujourd'hui le dos. En 2006, 7% des membres du DGB avaient moins de vingt-sept ans alors qu'ils représentent 14% de la population active.

### **2.3.2.2. Les mutations des structures économiques**

La massification du chômage et le renforcement du salariat précaire sont un obstacle à la participation syndicale. A l'Est et dans une moindre mesure à l'Ouest, la destruction massive des emplois industriels depuis la réunification a amputé le corps syndical de nombreux membres et privés les syndicats d'un public d'adhérents potentiels. (Hege [2005b]) Par ailleurs, les mutations des structures économiques sont lourdes de conséquences. Le développement de la sous-traitance et l'externalisation des tâches secondaires des entreprises vers des structures locales et de petite taille dans lesquelles les syndicats peinent à s'implanter participe pleinement au recul des adhésions. Dans les branches des services en pleine expansion, les entreprises sont de plus petites tailles, le temps partiels y est plus fréquent et la variété des conditions et des carrières rend plus difficile la synthèse syndicale et restreint la capacité des syndicats à parler au nom d'un salariat rassemblé. (Pech [2007]) Avec la mondialisation et la disparition progressive des barrières réglementaires, les entreprises industrielles délocalisent ou menacent de délocaliser leur production. Les travailleurs allemands entrent de fait en concurrence directe avec ceux des pays de l'Europe de l'est et d'Asie, dont les salaires sont plus faibles. Les projets d'investissement deviennent également l'occasion pour les directions de faire chantage à la délocalisation ou à la sous-traitance dans des entreprises plus petites (donc plus souvent sans organisme de codétermination, ni de représentation syndicale) si les salariés n'acceptent pas de faire des concessions salariales.

Toutefois, les délocalisations sont apparues à tort pour beaucoup comme une des principales raisons du chômage allemand car les chiffres montrent que les délocalisations au sens strict, c'est à dire le transfert d'emplois ou de sites de fabrication vers un pays étranger, ne représentent qu'une part très limitée du recul de l'emploi industriel. Selon l'*European Restructuring Monitor*, entre 2002 et août 2008, seulement 3,1% des suppressions d'emplois dans les entreprises industrielles de plus de cent salariés ont été causées par des délocalisations, contre 4,8% pour la France et 7,9% pour le Royaume-Uni. L'essentiel des

licenciements a donc eu lieu dans le cadre de restructurations « classiques » : restructurations internes, fusions et acquisitions, faillites, externalisation... (Jamet [2007]) Mais dans leur choix de localisation de sites et d'investissement, les entreprises allemandes se sont tournées davantage vers des pays à coût de main d'œuvre moindre ou dans des marchés connaissant une expansion rapide. En outre, la segmentation des statuts entre les salariés interne et les « étrangers » ou les « externes », met à mal les solidarités du travail et rend plus difficilement applicable des conventions de branches par essence homogénéisantes.

### **2.3.2.3. De nouvelles valeurs et érosion de l'image de marque**

Avec la montée de l'individualisme, l'idéal collectif véhiculé par la culture syndicale est mis à mal. Par le passé, les grandes entreprises industrielles ont favorisé la constitution d'une conscience collective alors que la tertiarisation de l'économie tend à promouvoir des emplois où les qualités individuelles, la polyvalence et la mobilité se substituent à la simple « force de travail » comme critères d'évaluation du travail. (Pech [2007]) Les aspirations se font de plus en plus nombreuses et spécifiques selon les groupes, les qualifications et les âges, ce qui complique un peu plus la formation de conditions « collectives. » D'autant plus que les syndicats allemands ont vu leur image se ternir en raison d'erreurs stratégiques : faillite d'entreprises dont ils étaient propriétaires, spéculations boursières dans les années 1970 et 1980... Dans la décennie 1990, c'est leur réputation de partenaires réformateurs qui a été égratignée. Présentés dans les médias comme des organisations qui défendent des normes sociales obsolètes, leur pouvoir « démesuré » a été critiqué. « Ceux qui disent non » (« *Nein-Sager* ») et « ceux qui pratiquent le blocage systématique » (« *Blockierer* ») ont été des qualificatifs régulièrement adressés aux fédérations syndicales du DGB. (Hege [2003]) En 2002, dans un sondage d'opinion portant sur l'image des syndicats auprès des adhérents et des non adhérents, 53% des sondés non adhérents estimaient que les syndicats étaient devenus des « *organisations lourdes et désuètes* ». (Leroux [2005]) Un salarié sur deux n'était pas convaincu de leur sérieux ou de leur capacité à apporter une contribution efficace à la lutte contre le chômage. (Milot et Roulleau [2005]) Leur crédibilité est malmenée.

### **2.3.3. Le syndicalisme catégoriel ou l'échec des mégafusions**

A mesure que les grandes fédérations syndicales voient leurs effectifs fondre, de petits syndicats catégoriels, plus revendicatifs, émergent, à l'instar du syndicat des conducteurs de

trains à l'origine d'un conflit social sans précédent en 2007. Cette tendance à l'autonomisation de certaines catégories professionnelles, généralement celles qui disposent d'un haut niveau de qualification et d'un fort pouvoir de nuisance, marque l'échec des stratégies de méga-fusions syndicales. En fusionnant, les petits syndicats espéraient soulager leurs difficultés financières aggravées par la désaffection syndicale et les grands cherchaient à consolider leur pouvoir à l'intérieur du DGB. Dans un premier temps, les fusions n'ont concerné que l'industrie<sup>90</sup>. Puis en 2001, ce fût au tour des services. Cinq syndicats - ÖTV (service public et transport), DPG (services postaux), HBV (commerce, banque et assurance), IG Medien (médias et spectacles vivants) et DAG (employé du secteur privé) – se sont alors unis pour créer le géant Ver.di. Les finalités de l'union étaient multiples : constituer une entité capable de mener la réforme dans une branche des services en pleine mutation et aux frontières floues, coordonner les efforts d'une multitude de métiers différents (plus de mille) au sein d'une même organisation, éviter la concurrence intersyndicale pour la syndicalisation, concentrer les ressources financières... L'union devait faire la force et améliorer la représentativité des salariés du secteur tertiaire. Mais depuis sa création, Ver.di est incapable de faire émerger une identité commune à l'ensemble de ses syndiqués et d'apporter des réponses à des intérêts spécifiques comme ceux des cheminots, des médecins ou des pilotes de l'air qui lui ont préféré l'organisation corporatiste. (cf. 3.4) Ses effectifs ont fondu d'un cinquième depuis 2001. Son positionnement au sein de la DGB pose également problème. Multisectoriel, le syndicat rompt avec la logique de branches et la tradition du syndicat d'industrie. (Pautrat [2005])

#### **2.4. La perte de représentativité des organisations patronales**

Malgré une syndicalisation relativement modeste, les associations professionnelles ont joué un rôle décisif de coordination dans les domaines d'élaboration des normes, des transferts de technologie et de la formation professionnelle, notamment en réussissant à imposer à leurs membres le respect des accords. (Hall et Soskice [2001]) Mais depuis la réunification, la désunion est visible et la baisse des taux d'adhésion illustre parfaitement le processus de défection institutionnelle. Le phénomène est particulièrement marqué pour les petites et

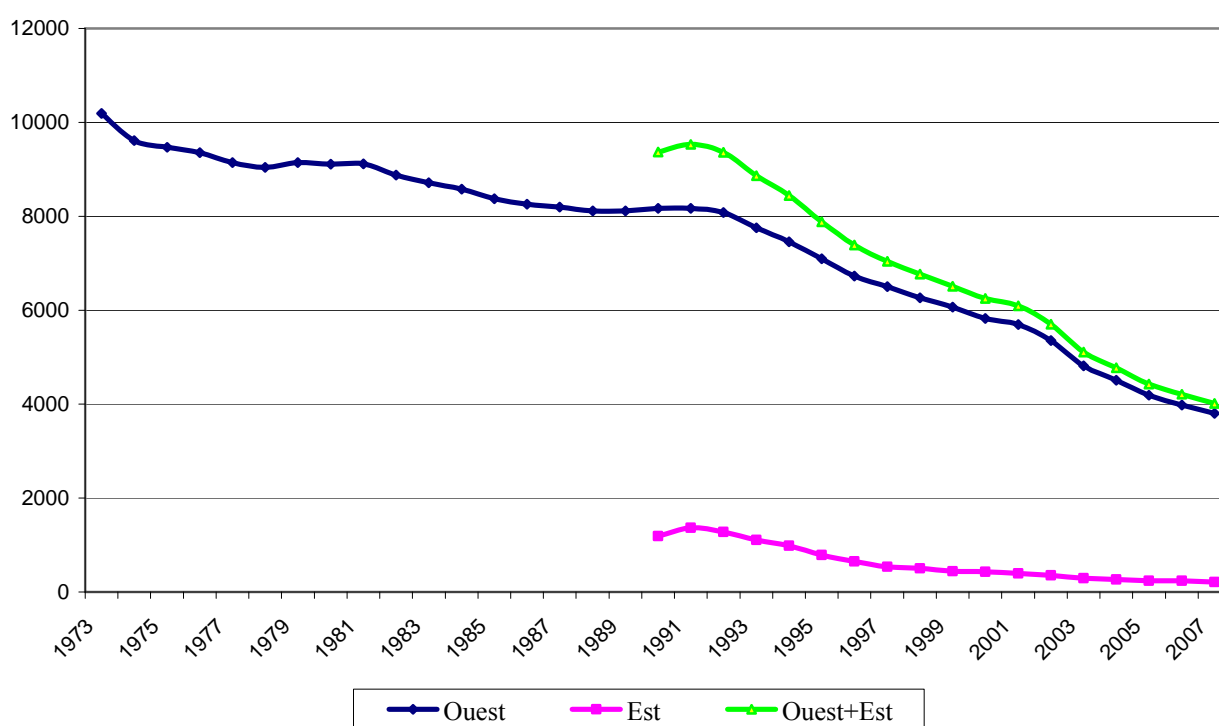
---

<sup>90</sup> En 1995, l'IG Chemie a fusionné avec les fédérations des mines et du cuir. En 1996, la fédération du bâtiment et celle de l'agriculture fusionnèrent à leur tour alors qu'en 2000, IG Metall absorbait les fédérations textile-habillement et bois-plasturgie.



moyennes entreprises implantées dans les Länder de l'ex-RDA. L'évolution du nombre de sociétés affiliées à l'organisation patronale de la métallurgie Gesamtmetall est sur ce point exemplaire. (Graphique n°4-4) A l'Ouest, la lente décrue des effectifs entamée depuis le début des années 1970 s'est accélérée en 1993. Entre 1970 et 1992, le nombre d'entreprises affiliées à Gesamtmetall a diminué de 15,7% (- 513 entreprises), passant de 9 594 firmes en 1970 à 8 081 en 1992. Entre 1993 et 2006, la décrue a été beaucoup plus importante car le nombre d'entreprises affiliées a décliné de 7 752 à 3 807, soit une baisse de 50,9% (- 3 945 entreprises). A l'Est, le phénomène est encore plus brutal. Entre 1991 et 2007, ce n'est pas moins 84,3% (-1151) des entreprises est-allemandes affiliées à Gesamtmetall qui ont disparu des statistiques.

**Graphique n°4-4: Evolution du nombre de sociétés affiliées à Gesamtmetall**



Sources : Gesamtmetall, Mitgliedsfirmen und Beschäftigte in den Verbänden von Gesamtmetall seit 1970.

De nombreuses entreprises privatisées suite à la réunification n'ont pas voulu adhérer à une association patronale ou ont résilié leur affiliation pour ne pas être obligées d'appliquer à leurs salariés les standards conventionnels dont les niveaux convergeaient rapidement vers ceux de l'Ouest. (Rehfeldt [2001]) Pour certaines d'entre elles, elles ont préféré négocier avec des organisations minoritaires pour se soustraire des contraintes plus rudes auxquelles obligent les fédérations du DGB. (Lallement [1999]) Par exemple, l'association patronale de

métallurgie de l'Est *Ostmetall* a signé en 1998 avec le syndicat chrétien de la métallurgie *Christliche Gewerkschaft Metall* une convention « *Phönix* » beaucoup plus souple que celle qui prévalait dans l'accord signé par IG Metall. D'autres entreprises ont également préféré adhérer à des organisations patronales offrant les mêmes services que les associations de l'Ouest mais sans pour autant les contraindre à respecter les normes conventionnelles. (Thelen [2001]) A l'Ouest, le déclin du taux d'affiliation est moins accentué et résulte principalement de la non-adhésion des entreprises nouvellement créées, généralement de petite taille et dans le secteur tertiaire, où corporatisme et syndicalisme sont généralement étrangers à la culture d'entreprise. Il est moins le résultat de désaffiliations. (Rehfeldt [2001])

Outre le recul des adhésions qui grève la légitimité des organisations patronales, les contestations internes participent également à leur affaiblissement. Bien qu'il ne participe pas à la négociation des conventions collectives, le président du BDI s'est récemment mis à critiquer les accords conclus par le BDA et à approuver leur non-respect. Il en fit suite un débat houleux avec le BDA dont la légitimité s'est trouvée mise en question. En outre, une partie du patronat ne se cache plus pour désavouer publiquement certains aspects de la codétermination et demander une plus grande décentralisation des négociations. Certaines voix influentes dans le camp des employeurs (mais marginales) demandent même une décentralisation plus radicale des négociations collectives et veulent donner aux comités d'entreprise le droit de conclure des conventions collectives. Le patronat réclame également une modification de la loi sur les conventions collectives pour qu'une nouvelle interprétation du « principe de favorabilité » soit élaborée de sorte que les entreprises puissent appliquer des conditions d'emploi à un niveau inférieur aux conditions ayant fait l'objet d'un accord collectif dans la mesure où cela contribuerait à sauver des emplois. (Eiro)

\*\*\*

En raison de nombreux facteurs interdépendants, le système de relations professionnelles est sous pression. Dès le début de la décennie 1990, la réunification a concouru à la propagation d'un chômage massif, appuyée dans cette tâche par les mutations de l'économie mondiale. Confrontées à la pression croissante des investisseurs étrangers et à une concurrence globalisée, les entreprises allemandes ont dû se rationaliser et réorganiser leur processus de production. Devenues crédibles, les menaces de délocalisations ont domptées des organisations syndicales en proie à une grave crise de représentativité. Dans un contexte de

chômage de masse, les pouvoirs publics ont décidé de relancer l'emploi en optant pour une approche libérale en rupture avec la tradition. Certes le chômage a reculé ces dernières années, mais au prix du développement d'un salariat précaire dérogeant aux cadres conventionnels et d'un durcissement des conditions d'indemnisation et de contrôle.

Quels sont les risques encourus par le système de relations professionnelles et le modèle de spécialisation ? Premièrement, avec l'effritement des solidarités et la défection croissante des acteurs (PME des associations patronales et salariés des syndicats), c'est un des postulats garantissant le bon fonctionnement de l'autonomie contractuelle qui est menacé. Car pour que les accords soient légitimes et pérennes, ils supposent des organisations syndicales et patronales « puissantes », représentatives et capables de faire respecter les accords signés par un grand nombre de membres. Deuxièmement, la menace du chômage et le développement du salariat précaire vont contraindre les salariés couverts à accepter des concessions et la multiplication des dérogations aux accords de branche. Et c'est le caractère uniformisant de la norme conventionnelle qui risque d'être relativisé. Troisièmement, le remodelage du modèle social et la réduction du degré de protection de l'emploi et de la générosité des prestations, peuvent par le canal des complémentarités institutionnelles affecter l'attitude des salariés à s'investir dans des compétences spécifiques. Dans le modèle traditionnel, la forte protection accordée aux salariés dans l'entreprise grâce au système de codétermination, et la générosité du système d'indemnisation chômage, agissaient comme une incitation *ex ante* pour investir dans de tels actifs. (Amable [2005]) Mais l'affaiblissement de la protection de l'emploi risque d'encourager les salariés à s'investir dans des qualifications générales et réutilisables pour améliorer leurs perspectives de reclassement, et par conséquent menacer le modèle de spécialisation dans des biens où la qualité de la main d'œuvre est décisive. Nous traiterons de ce sujet dans le chapitre sept. Logiquement, il nous convient maintenant d'étudier les grandes tendances du système de relations professionnelles.

### **3. Vers une dualisation du système de relations professionnelles**

Après avoir décrit le modèle de relations professionnelles (section 1) et les principaux facteurs de tension (section 2), il nous convient d'aborder les tendances. Dans cette troisième section, nous traiterons du recul du taux de couverture des accords de branche et de la codétermination dans l'entreprise (3.1), de l'état du contenu des accords (3.2), de la décentralisation de la

fixation des normes dans l'entreprise et multiplication des dérogations (3.3), de la multiplication des accords de métier (3.4) et de l'institution d'un SMIC dans certains secteurs d'activités (3.5). Nous soutiendrons la thèse d'une dualisation du système de relations professionnelles, avec d'un côté un secteur industriel exportateur et compétitif où le modèle se maintient au prix d'une décentralisation croissante des négociations dans l'entreprise, et de l'autre un secteur tertiaire très mal ou pas couvert.

### **3.1. Un recul de la codétermination dans son ensemble**

Dans son ensemble, la couverture du système de codétermination diminue. Deux variables vont être examinées : le taux de couverture des conventions collectives et le taux de pénétration des comités d'entreprise.

#### **3.1.1. Un recul du taux de couverture des accords collectifs**

La couverture de la négociation collective mesure la part des travailleurs dont les conditions salariales et de travail sont déterminées, au moins dans une certaine mesure, par une convention collective. Selon l'Institut de recherche sur l'emploi (IAB), le taux de couverture des accords collectifs est en diminution constante depuis le début des années 1990. En 2005, 41% des entreprises ouest-allemandes étaient couvertes par un accord collectif de branche ou d'entreprise contre 45% en 2000 et 61% en 1995. (Tableau n°4-3)

**Tableau n°4-3: Taux de couverture des accords collectifs des entreprises selon leur taille en 2005 (en %)**

Nombre de salariés	Entreprises soumises à un accord collectif		Entreprises soumises à un accord collectif d'entreprise		Entreprises sans accord collectif (dont celles qui utilisent un accord collectif comme référence)	
	Ouest	Est	Ouest	Est	Ouest	Est
<b>1 à 9</b>	33	14	2	2	65 (34)	84 (35)
<b>10 à 49</b>	49	31	4	7	47 (49)	62 (49)
<b>50 à 199</b>	59	48	9	14	32 (54)	38 (55)
<b>200 à 499</b>	69	55	12	20	19 (52)	25 (53)
<b>500 ou +</b>	79	71	11	17	10 (63)	12 (67)
<b>Entreprises (total)</b>	<b>38</b>	<b>19</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>59 (37)</b>	<b>77 (37)</b>
<b>Salariés (total)</b>	<b>59</b>	<b>42</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>33 (48)</b>	<b>47 (48)</b>

Sources : IBA [2006]

Les salariés de l'Est jouissent de moins de garanties : 23% des entreprises est-allemandes étaient couvertes en 2005 contre 28% en 1995. Les mécanismes de codétermination et de conventions collectives fonctionnent imparfaitement à l'Est et la syndicalisation patronale y est très faible (cf. 2.4). La couverture des salariés est statistiquement plus favorable. 67% des salariés de l'ancienne RFA étaient formellement couverts par un accord en 2005 contre plus de 80% dans les années 1980. Quant à leurs homologues de l'Est, 53% étaient couverts et la tendance est aussi au recul (55% en 2000). En comparaison internationale, le taux de couverture allemand est relativement élevé par rapport au Royaume-Uni (< 40%), aux Etats-Unis (15%) ou au Japon (20%) mais moindre que celui de ses principaux partenaires européens : Autriche (99%), Belgique (> 90%), Italie (90%), France (90%), Espagne (80%)... (EIRO)

La force de normalisation des conventions collectives ne se limite pourtant pas qu'aux seules entreprises formellement affiliées. Une proportion non négligeable d'entreprises non affiliées s'inspire plus ou moins lâchement des normes, procédures et outils déterminés dans le cadre des négociations conventionnelles, de sorte que leur caractère normatif s'entend au-delà de leur champ d'application théorique. (Bahnmüller [2003]) En 2005, plus de la moitié des établissements de l'Ouest (59%) et approximativement les trois quarts à l'Est (77%) n'étaient pas ou plus couverts par un accord collectif. Parmi ces « *free riders* », plus du tiers (37%) à l'Ouest comme à l'Est, utilisait un accord collectif de branche ou d'entreprise pour « référence ». Si on additionne aux salariés couverts par une convention collective ceux dont l'employeur, bien qu'il ne soit pas affilié à une association patronale, s'en inspire plus ou moins fortement, on observe que seulement 17% des employés ouest-allemand étaient totalement isolés du système conventionnel en 2005 contre 15% en 2001. A l'Est, l'absence totale de couverture concernait 24% des salariés en 2005 contre 21% en 2001. Deux phénomènes viennent néanmoins quelque peu assombrir cette démonstration qui laisserait à supposer une relative stabilité du taux de couverture des conventions collectives et de leur caractère normatif. Premièrement, les entreprises ne respectant pas les normes conventionnelles bien qu'elles soient affiliées ne cessent de croître. Nombreuses d'entre elles n'appliquent pas à la lettre les conventions signées et pratiquent des salaires inférieurs aux normes. Deuxièmement, avec la multiplication des clauses d'ouverture, la transgression s'est institutionnalisée (cf. 3.3). En définitive, la convention collective de branche, autrefois mécanisme de régulation central des relations professionnelles, perd depuis quelques années de sa pertinence. (Lattard [2005b])

Lorsque nous nous intéressons à la typologie des entreprises soumises à un accord de branche ou d'entreprise, on constate que **le taux de couverture est corrélé positivement à la taille de l'entreprise**. Plus la taille croît, plus la probabilité que l'entreprise soit soumise à un accord de branche augmente. En 2005, seulement 35% des entreprises ouest-allemandes de moins de dix salariés étaient soumises à un accord collectif de branche ou d'entreprise contre 90% des entreprises de plus de cinq cents salariés. L'opposition entre petites et grandes entreprises est encore plus flagrante à l'Est où seulement 16% des entreprises de moins de dix salariés étaient couvertes, contre 88% pour les entreprises de plus de cinq cents salariés. Toutefois, tant à l'Ouest qu'à l'Est, plus d'un tiers de ces petits établissements non couverts avaient tendance à se référer aux accords collectifs pour déterminer leur propre grille des salaires et conditions de travail. En outre, Bosch [2002] a constaté que le taux de couverture est corrélé positivement à l'âge de l'entreprise. Les jeunes entreprises ont une probabilité moindre d'être couvertes par un accord que les anciennes, notamment dans le secteur tertiaire. En 1998, en Allemagne de l'Ouest, 39,4% des entreprises créées après 1992 étaient couvertes par un accord. Ce pourcentage atteignait 49,9% pour les entreprises plus anciennes. Comme nous l'avons souligné (c.f 2.4), les nouveaux chefs d'entreprises, essentiellement dans le secteur tertiaire, ont une plus faible prédisposition à s'affilier aux organisations patronales.

### **3.1.2. Les comités d'entreprise**

La couverture des comités d'établissement fléchit également. Seulement 13,8% des établissements éligibles, soit 52,2% des salariés, en disposaient d'un en 2005, soit une baisse de 7,4% depuis 2001. (Site Hans Böckler Foundation) De plus en plus de salariés sont ainsi dépourvus d'un certain nombre de protections concernant l'organisation concrète de leur vie au travail et le respect dans l'établissement de l'application des accords de branche. (Hege [2000]) 96% des établissements de plus de mille salariés disposaient d'un *Betriebsrat* en 2005. Les grandes structures sont mieux couvertes que les petites entreprises où le comité d'entreprise éprouve de plus en plus de difficultés à s'y implanter. Et dans la mesure où les créations de petites PME sont particulièrement dynamiques, elles contribuent à la baisse statistique de la représentativité. Pour stimuler la création des comités d'établissement dans les PME, le gouvernement Schröder s'est attaché à accroître son attractivité en amendant la loi de 1972 en 2001. Les procédures électorales ont été simplifiées et le cercle des électeurs s'est trouvé élargi en associant les travailleurs temporaires et les télétravailleurs. De même, le seuil donnant droit au détachement des élus de leurs obligations professionnelles a été

diminué. Dans les entreprises de plus de deux cents salariés (contre trois cents avant la réforme), un membre du comité peut être détaché au titre de ses fonctions de conseiller, deux dans celles de plus de quatre cents salariés (contre six cents avant la réforme)... (Hege [2001]) Par ailleurs, le *Betriebsrat* a vu l'éventail de ses droits de codétermination élargi à la sauvegarde de l'emploi, la protection de l'environnement, la lutte contre les inégalités sexuelles et raciales et la qualification professionnelle. Comme l'illustre la décade du taux de couverture entre 2001 et 2005, il ne semble pas que la loi de 2001 ait changé quoique ce soit.

### **3.2. Etat des négociations collectives de branche**

Nous allons aborder dans cette sous-section deux points : la modération salariale engagée depuis une dizaine d'années et le coup d'arrêt à la réduction du temps de travail.

#### **3.2.1. Evolution des salaires négociés : la modération salariale**

Selon le site du WSI [2008], le salaire négocié dans le cadre des conventions collectives a augmenté en 2007 en moyenne de 2,2% contre 1,7% en 2006 et 1,5% en 2005. (Tableau n°4-4) La hausse oscille selon les secteurs d'activités entre 0,6% dans le service public et la sécurité sociale et 3,4% dans le secteur des biens d'investissement. L'année 2007, celle « *de la revanche salariale* », a marqué un retour à plus de combativité des syndicats qui pendant des années avaient été contraints à accepter sur fond de chômage de masse une dégradation tendancielle du taux de croissance du salaire conventionnel. L'ampleur des concessions salariales n'a pas été la même selon les secteurs.

Depuis 2000, on localise les plus fortes revalorisations salariales dans l'industrie des biens d'investissement (+2,5% en moyenne annuelle) et dans celle des matières premières et des biens de production (+2,4%). **Ces secteurs, fortement exportateurs, enregistrent traditionnellement un taux de syndicalisation supérieur à la moyenne** et IG Metall y négocie les conventions collectives avec le patronat. A contrario, les secteurs où la modération salariale a été la plus marquée sont ceux du secteur tertiaire, en difficulté et/ou où la présence syndicale est plus faible : la construction (+1,7%), les services publics (+1,6%), les services privés à la personne (+1,8%)... À plusieurs reprises, les augmentations salariales conventionnelles des secteurs de l'horticulture, l'agriculture et des forêts, de la construction,

de l'énergie et des services publics ont été inférieures à l'augmentation du niveau général des prix. Sur la période étudiée, le salaire réel conventionnel – c'est-à-dire le salaire nominal conventionnel auquel on a soustrait l'inflation – a régressé pour le service public (-0,1% par an en moyenne) Il est demeuré constant pour le secteur de la construction alors que pour les secteurs de l'horticulture, l'agriculture et les forêts (+0,1% par an), dans l'énergie, l'eau et les mines (+0,2%) et dans les services privés à but non lucratif (+0,1%), les hausses de pouvoir d'achat ont été limitées.

**Tableau n°4-4: Augmentation nominale annuelle des salaires conventionnels**

Secteur	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	Moy
<b>Construction</b>	2	0,7	0,5	2,4	3	1,8	1,6	1,6	<b>1,7</b>
<b>Industrie alimentaire</b>	2,2	1,6	1,8	1,9	2,7	2,6	2,7	2,8	<b>2,3</b>
<b>Transport et communication</b>	2,2	2	1,9	2,2	2,6	2,4	1,7	2,3	<b>2,2</b>
<b>Mat 1ères / biens de production</b>	2,6	2,7	2	2,1	2,5	3,2	1,8	2,5	<b>2,4</b>
<b>Horticulture, agriculture, forêt</b>	1,7	1,2	0,8	1,7	2,5	2,3	1,8	2,3	<b>1,8</b>
<b>Biens d'investissement</b>	3,4	2,4	1,8	2,3	2,4	3,2	1,8	2,6	<b>2,5</b>
<b>Biens de consommation</b>	2,5	1,5	1,5	2,1	2,3	2,8	2,4	2,5	<b>2,2</b>
<b>Commerce de détail</b>	2,0	0,9	1,7	1,8	2,2	2,7	2,8	3	<b>2,1</b>
<b>Energie, eau, mines</b>	2,0	1,8	1,8	1,7	2,2	2,4	1,3	1,9	<b>1,9</b>
<b>Secteurs à but « non lucratif »</b>	1,4	0,8	1,6	1,9	2,2	2,4	2,1	2,3	<b>1,8</b>
<b>Services financiers</b>	1,8	2,1	1,7	2,4	2,1	2,4	3,2	2	<b>2,2</b>
<b>Services publics et SECU</b>	0,6	0,5	0,9	1,8	3	2,1	1,8	1,9	<b>1,6</b>
<b>Tous les secteurs (A)</b>	<b>2,2</b>	<b>1,5</b>	<b>1,6</b>	<b>2</b>	<b>2,5</b>	<b>2,7</b>	<b>2,1</b>	<b>2,4</b>	<b>2,1</b>
<b>Inflation annuelle (B)</b>	<b>2,3</b>	<b>1,8</b>	<b>1,9</b>	<b>1,8</b>	<b>1</b>	<b>1,4</b>	<b>1,9</b>	<b>1,4</b>	<b>1,7</b>
<b>Hausse réelle (A-B)</b>	<b>-0,1</b>	<b>-0,3</b>	<b>-0,3</b>	<b>+0,2</b>	<b>+1,5</b>	<b>+1,3</b>	<b>+0,2</b>	<b>+1</b>	<b>0,4</b>

Source: WSI, Collective Agreement Archive [2008], Pour l'inflation, données Eurostat.

Les années 2005, 2006 et 2007 ont été particulièrement défavorables pour l'ensemble des salariés. Le salaire conventionnel réel a régressé en moyenne ces trois années, de 0,3% en 2005 et 2006 et pour 2007 de 0,1% malgré l'augmentation pour cette année du salaire conventionnel moyen de 2,2%. L'inflation a crû plus vite. **Les secteurs industriels exportateurs affichent toutefois des résultats beaucoup plus favorables pour leurs salariés que le tertiaire.** Il nous suffit de comparer les revalorisations salariales brutes dans l'industrie des biens d'investissement (1,8% en 2005, 2,4% en 2006 puis 3,4% en 2007) à celles du secteur public (0,5% en 2005, 0,9% en 2006 puis 0,6% en 2007) pour percevoir les écarts de traitement. Pour la première branche, le salaire conventionnel net d'inflation a crû en moyenne de 0,5% par an ces trois années alors qu'il a régressé en moyenne annuelle de 1% pour les salariés du public. Dans un contexte macroéconomique plus favorable et sur fond de recul du chômage, les syndicats qui s'étaient résignés à accepter pendant une dizaine d'années



des accords salariaux avec de fortes concessions salariales en échange de la préservation de l'emploi, revendiquent de plus en plus de fortes augmentations de salaires, jugeant le temps venu de récompenser les salariés. Les chiffres du premier semestre 2008 marquent clairement une pause dans la modération salariale : 5,2% pour les salariés du secteur de l'acier, 4,4% dans la chimie, 5,1% (et 2,8% pour 2009) dans la fonction publique... Déjà en mai 2007, IG Metall avait arraché, grève à l'appui, 5,8% sur dix-neuf mois. La combativité retrouvée des syndicats, surtout dans les secteurs exportateurs, contraste avec leur résignation du début de millénaire.

### 3.2.2. La réduction du Temps de travail au point mort à l'ouest

L'Allemagne ne connaît pas de durée légale du travail. La durée maximale de la journée ouvrée est de huit heures et la limite hebdomadaire de quarante-huit heures. Ce sont les partenaires sociaux qui la fixent contractuellement au niveau de chaque branche. Il existe ainsi selon les secteurs d'activités et les Länder une grande variété de situations. En 2006, la durée hebdomadaire conventionnelle moyenne du temps de travail s'est élevée en Allemagne à 37,7 heures dont 37,4 heures pour l'Ouest et 38,9 heures à l'Est. Annualisée, la moyenne conventionnelle atteignait 1 657 heures en Allemagne, 1 644,7 heures pour l'ex-RFA et 1 720,3 heures pour l'ex-RDA. (Tableau n°4-5) L'écart entre les anciens et les nouveaux Länder s'élevait en 2006 à 4,6% (75,6 heures) contre 5,6% (92,3 heures) en 1998. En huit ans, **les standards de l'est ont lentement convergé vers ceux de l'Ouest** et le différentiel a diminué de 0,5 point, soit 16,7 heures.

**Tableau n°4-5 : Evolution du Temps de travail hebdomadaire et annuel conventionnels**

		1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>Hebdo</b>	<b>O</b>	37,4	37,4	37,4	37,4	37,4	37,4	37,4	37,4	37,4
	<b>E</b>	39,4	39,2	39,1	39,1	39,1	39	38,9	39	38,9
	<b>D</b>	-2	-1,8	-1,7	-1,7	-1,7	-1,6	-1,5	-1,6	-1,5
<b>Annuelle</b>	<b>O</b>	1643,2	1642,8	1642,5	1641,9	1642,6	1643,5	1643,3	1643,2	1644,7
	<b>E</b>	1735,5	1729,9	1727,7	1724,2	1722,7	1721,9	1719,2	1718,9	1720,3
	<b>D</b>	-92,3	-87,1	-85,2	-82,3	-80,1	-78,4	-75,9	-75,7	-75,6

Source: WSI, Collective Bargaining Archive [2007].

Depuis la fin de la seconde guerre mondiale, la durée du travail n'a eu de cesse de diminuer. Dans les années cinquante, la semaine de travail standard avoisinait les quarante-huit heures et à la fin des années soixante-dix, les salariés travaillaient en moyenne quarante heures. Dans

les années quatre-vingt et quatre-vingt dix, la réduction des horaires a davantage été envisagée comme une mesure défensive pour lutter contre le chômage et maintenir les emplois existants. Des réduction du temps de travail avaient été négociées pour l'ensemble des salariés, généralement associées à une modération salariale et une plus grande souplesse dans l'aménagement du temps de travail<sup>91</sup>. Depuis quelques années, la tendance historique à la diminution de la durée annuelle du temps de travail s'est ralentie à l'Est, voire inversée à partir de 2002 à l'Ouest en raison de la multiplication d'un nouveau type d'accords collectifs dans lesquels le maintien de l'emploi s'obtient en échange d'une hausse temporaire ou définitive du temps de travail. Les grands groupes industriels - BMW, Bosch, Continental, Daimler, Volkswagen et Siemens - ont été les premiers à obtenir des syndicats un rallongement de la durée du temps de travail en contrepartie d'un gel des réductions d'effectifs. Au départ marginales, de nombreuses entreprises ont imité ces comportements « déviants » si bien que ces accords « dérogatoires » se sont institutionnalisés. (cf. 3.3) L'utilisation de la moyenne statistique dissimule une très grande diversité de situation entre régions et entre branches d'activité. (Tableau n°4-6)

**Tableau n°4-6 : Temps de travail hebdomadaire conventionnels par secteur (2006)**

Secteur	Est	Ouest	Moyenne	Est/Ouest
<b>Construction</b>	39,8	39,8	39,8	0%
<b>Industrie alimentaire</b>	39,6	38,1	38,4	3,94%
<b>Transport et communication</b>	38,8	38,5	38,5	0,78%
<b>Matières / biens de production</b>	38,9	37,3	37,5	4,29%
<b>Horticulture, agriculture, forêt</b>	40,1	39,4	39,7	1,78%
<b>Biens d'investissement</b>	38,0	35,4	35,7	7,34%
<b>Biens de consommation</b>	39,4	36,5	36,9	7,95%
<b>Commerce de détail</b>	38,4	37,9	38,0	1,32%
<b>Energie, eau, mines</b>	38,9	38,1	38,4	2,10%
<b>Services privés, secteurs à but « non lucratif »</b>	38,7	38,3	38,4	1,04%
<b>Services financiers (banque assurance)</b>	38,7	38,7	38,7	0%
<b>Services publics et sécurité sociale</b>	39,8	38,9	39,1	2,31%
<b>Tous les secteurs</b>	<b>38,9</b>	<b>37,4</b>	<b>37,7</b>	<b>4,01%</b>

Source: WSI, Collective Bargaining Archive [2007].

La durée conventionnelle du travail est plus élevée dans les activités tertiaires à forte intensité de main-d'œuvre : 39,8 heures par semaine dans le BTP ou 39,1 heures dans les services

<sup>91</sup> En 1993, Volkswagen a innové en négociant une réduction provisoire du temps de travail sans compensation salariale, la durée hebdomadaire du travail baissant de 20%, à 28,8 heures. (cf. 4.1) Les accords Volkswagen ont été par la suite incorporés à d'autres conventions collectives.

publics et la sécurité sociale. Dans l'industrie exportatrice où le syndicalisme est mieux implanté, le temps de travail conventionnel est moindre : 35,7 heures dans le secteur des biens d'investissement, 36,9 heures dans le secteur des biens de consommation, 37,5 heures dans l'industrie des matières premières et des biens de production... Au sein d'un même secteur, les écarts entre l'Est et l'Ouest peuvent être importants. Ainsi, un salarié est-allemand du secteur de biens de consommation supportait en 2006 une durée de travail hebdomadaire conventionnelle supérieure de près de 8% à celle d'un de ses collègues de l'Ouest, soit près de trois heures par semaine.

### **3.3. Décentralisation des négociations et flexibilisation**

Face à la mondialisation des échanges, l'accélération du rythme des mutations auxquelles doivent s'adapter les systèmes productifs et les exigences de rentabilité des investisseurs étrangers, les organisations patronales ont exprimé auprès des syndicats la demande d'une plus grande flexibilité dans l'organisation du temps de travail et l'assouplissement des conventions collectives de branche pour renforcer la compétitivité. Faisant face à une période de chômage prolongé et à l'érosion de leur représentativité, les syndicats ont été contraints à accepter des concessions de plus en plus importantes. Au nom de la préservation de l'emploi et pour limiter la désaffection croissante du patronat des négociations de branche, les accords collectifs offrent de plus en plus de flexibilité et de liberté à la direction et au comité d'établissement. (OCDE [2006]) Bien que le point de gravité de la négociation collective en Allemagne semble demeurer la branche, on constate depuis la seconde moitié de la décennie 1980 un mouvement de décentralisation de la détermination des conditions de travail vers l'entreprise avec la propagation des accords de dérogation.

#### **3.3.1. Les négociations de concessions...**

Les premières clauses d'ouverture ou « clauses dérogatoires » dans l'Allemagne réunifiée sont apparues à l'Est. Les entreprises ayant survécu à la réunification et aux mutations structurelles de l'économie n'ont pas pu toutes satisfaire les conditions tarifaires de l'Ouest. Conscientes de cette réalité, les organisations syndicales ont accepté des mesures dérogatoires afin d'assurer leur survie. Des « clauses de détresse » (« *Härteklauseln* »), inscrites dans les conventions collectives de branche, autorisaient aux entreprises est-allemandes connaissant une situation économique précaire de déroger provisoirement aux normes conventionnelles et

de négocier une baisse des salaires et un allongement du temps de travail. Le déclenchement de l'état d'urgence devait être négocié sur le terrain, par les représentants des salariés, leur accord étant obligatoire.

Avec la récession de 1992-1993 et la dégradation du marché du travail à l'Ouest, les syndicats peu enthousiastes se sont résignés par la suite à accepter des clauses similaires, dites « d'ouverture », dans l'ex-RFA pour stopper les suppressions d'emplois. Négociées dans le cadre de la convention de branche et soumises à l'approbation des partenaires sociaux, ces mesures dérogatoires ont été accordées aux entreprises en difficulté. Elles se sont ensuite systématisées à toutes les branches et à toutes les entreprises, la garantie du maintien de l'emploi s'obtenant en contre partie de la flexibilisation des horaires de travail et d'une réduction des paiements exceptionnels. Concrètement, des « corridors » (« *Arbeitszeitkorridor* ») consentent aux entreprises et aux établissements une plus grande flexibilité avec la possibilité d'accroître ou de diminuer le temps de travail dans certaines limites de façon à mieux épouser les variations de la demande et de compenser sur une période déterminée les pics de forte activité par une réduction du temps de travail pendant les périodes creuses. L'idée générale est de faciliter les modalités de variation de la durée effective du travail tout en réduisant le coût et le recours aux heures supplémentaires.

Dans une Allemagne en stagnation et à la compétitivité menacée, un changement de cap s'est opéré au début des années 2000. Les employeurs de plus en plus offensifs ont obtenu des syndicats des augmentations de la durée du travail sans compensation salariale en échange d'un maintien de l'emploi. L'accord de « *Pforzheimer* » signé en février 2004 par IG Metall dans la métallurgie au Bade-Wurtemberg est dans ce sens fondateur car il concède la possibilité aux entreprises en situation précaire de s'écarter temporairement et sous certaines conditions des standards collectifs en augmentant ou en diminuant la durée du travail pour préserver des emplois avec ou sans compensation salariales. En contre partie, l'entreprise s'engage pour une durée déterminée à ne pas avoir recours à des licenciements. L'accord a été ensuite étendu à l'ensemble de l'Allemagne.

### **3.3.2. A l'origine d'une décentralisation latente des négociations**

Depuis plus de vingt ans, on remarque ainsi que le centre des discussions en matière de salaires et de conditions de travail meut progressivement vers l'entreprise. La convention

collective se borne de plus en plus à fixer un cadre général et souple, autorisant des négociations plus individualisées selon les entreprises et les secteurs. Pour corollaire, les comités d'établissement montent en puissance et se voient confier la tâche d'adapter les accords sectoriels à leur situation particulière. Pour les entreprises, les avantages ont été évidents. Les accords signés leur auront permis de flexibiliser l'organisation du travail, réorganiser le système de production et accroître la durée d'utilisation des équipements<sup>92</sup>. Pour les salariés, la décentralisation des négociations s'est traduite par une dégradation relative du contenu des accords. La flexibilité de l'organisation du temps de travail, la modération salariale, voire la baisse des rémunérations, ont été toutefois obtenues en contrepartie de la promesse d'une sécurité temporaire de l'emploi.

Nous sommes en présence d'un processus de réinterprétation ou de conversion du principe de « favorabilité » (ou de « l'avantage ») selon lequel les règles fixées au niveau de la branche ne peuvent être supplantées par des normes de niveau inférieur que si elles sont plus avantageuses pour le salarié. (*cf.* 1.1.1.3) De facto, une entreprise ne peut pas appliquer des conditions d'emploi à un niveau inférieur aux conditions ayant fait l'objet d'un accord collectif. Depuis quelques années pourtant, les employeurs essaient de tirer avantage de l'ambiguïté du concept pour justifier la dégradation des conditions salariales dans la mesure où cela contribuerait à sauver des emplois. Dit simplement, il sera toujours préférable pour un salarié d'accepter des conditions de rémunération et de travail au rabais plutôt que d'être licencié. D'autant plus qu'avec l'Agenda 2010 et la réforme Hartz IV, le système d'indemnisation chômage est beaucoup moins généreux que par le passé. (*cf.* 2.1.2.4) En outre, le transfert de la négociation vers l'entreprise pose un problème de ressources institutionnelles pour le comité d'établissement car bien qu'il doive traiter un nombre croissant de sujets, il ne dispose pas de moyen de pression tel que le droit de grève lui est interdit. (Lattard [2005b])

### **3.3.3. Analyse sectorielle de la diffusion des clauses d'ouverture**

En 2005, 13% des entreprises allemandes couvertes par un accord collectif étaient concernées par une clause d'ouverture, soit 29% des employés couverts à l'Ouest et 21% à l'Est. (Tableau

---

<sup>92</sup> C'est ainsi qu'entre 1984 et 1990 l'utilisation des équipements est passée de 60,6 à 67,9 heures, puis à 71,8 heures entre 1990 et 1996 dans l'industrie manufacturière. (Bosch et Stille [2000])

n°4-7) À peu près la moitié de ces établissements en faisait effectivement usage, soit 52% des salariés couverts par une convention collective dont l'établissement dispose d'une clause d'ouverture. Elles sont plus le fréquemment utilisées dans le secteur des transports et de la communication aussi bien à l'Ouest (74%) qu'à l'Est (88%), dans les établissements du BTP à l'Est (89%) et dans le secteur des biens de consommation (73%) et l'agriculture à l'Ouest (84%). Comme le souligne Lattard [2005b], bien que cette flexibilisation porte clairement atteinte à la norme unificatrice des conventions, elle reflète aussi **l'adaptation « contrôlée »** du système de relations professionnelles dans la mesure où les conditions pour déroger à l'accord collectif sont spécifiées par les partenaires sociaux dans le cadre de la négociation collective. Ces derniers gardent au niveau de la branche un droit de regard et de veto sur l'inflexion ou la mise entre parenthèse des références conventionnelles. La décentralisation s'opère encore dans le cadre des mesures de dérogation convenues au niveau de la branche.

**Tableau n°4-7 : % des entreprises couvertes par un accord de branche qui font usage d'une clause d'ouverture en 2005 (par secteur)**

	Ouest		Est	
	Clauses existantes	Clauses utilisées	Clauses existantes	Clauses utilisées
<b>Agriculture</b>	7	<b>84</b>	*	*
<b>Mine / Energie</b>	28	45	20	53
<b>Transformation P<sup>uits</sup> base</b>	26	44	22	42
<b>Biens d'investissement</b>	18	59	13	47
<b>Biens de consommation</b>	17	<b>73</b>	10	33
<b>Construction</b>	12	54	7	<b>89</b>
<b>Détail/réparation</b>	16	55	16	31
<b>Transport/communications</b>	14	<b>74</b>	4	<b>88</b>
<b>Banque/Assurance</b>	15	20	8	27
<b>Commerce</b>	13	48	20	54
<b>Services à la personne</b>	8	8	27	39
<b>Administrations publiques</b>	11	38	12	62
<b>Etablissements (total)</b>	<b>13</b>	<b>53</b>	<b>13</b>	<b>50</b>
<b>Employés</b>	<b>29</b>	<b>52</b>	<b>21</b>	<b>52</b>

Notes : Sur un panel de seize mille entreprises dans tous les secteurs. Sources : Eiro [2006].

Mais en pratique, on constate également un mouvement de décentralisation non contrôlé. De plus en plus d'entreprises se permettent d'enfreindre illégalement les règles de dérogation conventionnelle et concluent des accords d'entreprise pour éviter des licenciements ou des délocalisations. C'est particulièrement le cas à l'Est où l'on peut parler de décentralisation « sauvage ». (Bispinck [2003]) Surtout, la défection croissante des acteurs et le recul de

l'affiliation à une organisation patronale, banalisés dans les PME du secteur tertiaire, réduisent comme peau de chagrin la référence de branche. (Lattard [2005b])

### **3.4. La multiplication des accords de métiers dans les services**

Les difficultés rencontrées par les syndicats de branche et l'insatisfaction croissante que manifestent certaines professions profitent aux syndicats catégoriels. Ces dernières années, certaines catégories professionnelles, essentiellement dans les services, ont préféré se soustraire de la tutelle des syndicats unitaires et du DGB (processus de défection institutionnelle) pour négocier directement avec le patronat. A ce titre, le conflit à la Deutsche Bahn entre la direction et le syndicat catégoriel GDL des conducteurs, des contrôleurs et des agents de la restauration a particulièrement préoccupé l'opinion publique allemande. D'une part, les négociations sur les salaires ont duré plus de dix mois, situation sans précédent en Allemagne. D'autre part, le petit syndicat est parvenu à faire reconnaître une convention collective spécifique et séparée du reste des employés alors qu'il existe deux autres syndicats généralistes au sein de la Deutsche Bahn, Transnet et GDBA<sup>93</sup>. Le cas Deutsche Bahn n'est pas isolé. Les entorses au principe de la convention collective unique pour les salariés d'une même entreprise se multiplient. (Hege [2008]) En 2001, les pilotes de la Lufthansa et leur syndicat Cockpit ont rompu les rangs. Puis les médecins hospitaliers ont résilié en 2006 la

---

<sup>93</sup> Au cours de l'année 2007, le GDL a mené un conflit exceptionnellement dur avec la direction de la Deutsche Bahn. Le petit syndicat de conducteur exigeait de meilleurs salaires et surtout le droit de signer sa propre convention. En refusant de signer l'accord salarial accepté début juillet 2007 par Transnet (affilié au DGB) et le syndicat des cheminots fonctionnaires (GDBA), le GDL s'est dissocié de la communauté tarifaire qu'il constituait avec les deux organisations syndicales. Les conducteurs de train ont réclamé à partir de juillet 2007 une hausse des salaires de 31% pour recouvrer une partie des pertes de pouvoir d'achat endurées depuis de nombreuses années. Puis, ils se sont engagés dans un conflit d'usure, multipliant les grèves paralysant le trafic fret et passagers. Malgré les perturbations, l'opinion publique, le Parti libéral et la gauche radicale les ont soutenu. A contrario, le SPD et le DGB ont été particulièrement critiques en raison du risque d'émiettement des revendications et d'une mise en cause des grandes négociations de branche. En janvier 2008 a été signé un accord dotant la compagnie d'une convention collective de base valable pour l'ensemble des cheminots et complétée par six conventions catégorielles qui règlent le sort des différents corps de métier. Une concerne les conducteurs de trains et spécifie leur grille de salaires. L'accord prévoit également un versement de 800 euros en une fois des arriérés de salaire remontant au premier juillet 2007. A compter du premier mars 2008, les conducteurs verront leur salaire augmenter de 8%, puis de 3% supplémentaires à compter de septembre 2008. L'accord tarifaire est valable jusqu'en février 2009.

communauté tarifaire avec Ver.di pour négocier leur propre convention avec le syndicat des médecins de la fonction publique (« *Marburger Bund* »).

Ces syndicats de métier ont pour dénominateur commun de mobiliser des professions qualifiées qui s'estiment mal reconnues et défendues par les grandes centrales. Ces dernières sont particulièrement critiques à l'égard des petits syndicats. Jürgen Peters, ex-patron de l'IG Metall, condamnait récemment leur manque de solidarité : « *Quand les pilotes de cockpit font la grève, les intérêts des stewards leur importent peu, quand les médecins du Marburger Bund font la grève, ils se moquent des conditions de travail des infirmières et quand les conducteurs de locomotives du GDL font la grève, ils ignorent les agents d'entretien des voies* ». En signant leur propre convention collective, les syndicats autonomistes ébranlent un pilier de la politique salariale allemande selon lequel un seul syndicat négocie par entreprise. Et du coup, c'est la force intégrative des grands syndicats du DGB qui faiblit de sorte qu'il leur devient de plus en plus difficile de se positionner comme les représentants légitimes de tous les salariés. In fine, ces volontés émancipatrices risquent de détériorer un peu plus l'unité syndicale et la solidarité entre salariés déjà affectées par le chômage de masse. De plus, la mise en œuvre des compromis de branche risque également de devenir plus compliquée avec le pouvoir de veto de ces nouveaux acteurs. Toutefois, la concurrence syndicale se limite aux services publics encore sous le contrôle de l'Etat ou dans les entreprises anciennement publiques et privatisées. (Schroeder [2007]) Elle ne concerne pas pour l'instant le secteur industriel exportateur.

### **3.5. Les pas vers l'instauration d'un salaire minimum**

L'instauration d'un salaire minimum dans le secteur postal est une autre fissure dans l'édifice des relations professionnelles<sup>94</sup>. Jusqu'à la fin des années 1990, l'autonomie contractuelle était « sacrée » pour les partenaires sociaux. La fixation des salaires, ainsi que les minima,

---

<sup>94</sup> Le quatorze décembre 2007 marque l'instauration en Allemagne d'un salaire minimum pour les facteurs applicable au premier janvier 2008, date de l'ouverture totale à la concurrence du marché du courrier allemand. Voté par les députés du Bundestag, ce salaire minimum a fait l'objet de rudes négociations entre le SPD et les chrétiens-démocrates. Son intronisation est le résultat de l'extension d'une convention collective signée en septembre 2007 par le syndicat Ver.di et l'association patronale des services postaux, l'AGV. Son montant est gradué selon les professions et les Länder : neuf euros de l'heure pour les facteurs en ex-RDA contre 9,8 euros à l'ouest, 8 euros et 8,4 euros respectivement pour les services les moins qualifiés.



relevait de la négociation entre syndicats et patronat dans chaque branche et chaque région. L'Etat était absent hormis la possibilité qu'il avait d'entendre à l'ensemble des travailleurs d'un secteur, sous certaines conditions, les niveaux de salaires décidés lors d'une négociation collective. La question de l'instauration en Allemagne d'un salaire minimum aurait paru totalement inopportune. Avec la réunification et la pression consécutive du chômage, de nombreuses PME sont sorties des conventions collectives et n'hésitent plus à pratiquer des salaires très bas. Dans plusieurs secteurs d'activités, les travailleurs n'ont ni salaire minimum, ni convention collective et la pauvreté des actifs les moins qualifiés ne cesse de croître alors que dans le cadre des lois Hartz, les chômeurs se voient imposés des emplois rémunérés en dessous des normes conventionnelles sous peine de réduction de leurs allocations. Dans les secteurs d'activités où ils peinent à s'implanter, les syndicats se sont résignés à signer pour exister des conventions salariales situant les minima conventionnels dans la zone des bas salaires. (Hege [2007]) L'ancienne Allemagne de l'Est est particulièrement touchée. En 2006, la convention de Mecklembourg pour le secteur du gardiennage fixait un salaire horaire minima de 4,85 euros, celle de l'Hôtellerie restauration de la région de Thuringe 5,09 euros alors que dans la coiffure, la convention de l'Etat de Saxe établissait le minimum à 3,06 euros (soit quatre cents euros bruts par mois pour un temps plein).

Face à la montée des inégalités sociales et du sentiment d'injustice, les syndicats en sont venus à défendre l'instauration d'un salaire minimum universel, vite relayé en cela par le SPD qui en a fait son principal cheval de bataille en vue des élections législatives de 2009. Ils réclament l'instauration d'un salaire horaire minimum de 7,2 à 7,5 euros. Mesure populaire car plus des deux tiers des allemands plébisciteraient son instauration. De leur côté, la CDU et le patronat y sont farouchement hostiles car l'introduction d'un salaire minimum augmenterait selon eux les coûts salariaux et pénaliserait la compétitivité des entreprises allemandes. La question est source de discordes au sein même de la grande coalition. Olaf Scholz, le ministre social-démocrate du travail, y est globalement favorable afin de protéger les salariés du dumping social, tandis que ministre CDU de l'économie, Michael Glos, affirme qu'une telle mesure mettrait en péril des milliers d'emplois. Pour l'instant, la Chancelière Merkel a opté pour un compromis en se disant ouverte à une extension contrôlée dans les branches où les partenaires sociaux « *ne sont pas en mesure* » de trouver un accord satisfaisant (hôtellerie restauration, commerce de détail, gardiennage, travail temporaire, services aux personnes...). Justifiée ou non, l'instauration d'un salaire universel par l'Etat marquerait une rupture profonde avec le modèle traditionnel de relations professionnelles en confisquant aux

organisations syndicales et patronales une part importante de leur pouvoir législatif. Toutefois, elle ne concerne pas pour l'instant le secteur industriel exportateur. En référence à notre référentiel théorique, l'adjonction d'un SMIC à la structure institutionnelle existante, illustre parfaitement le processus de sédimentation institutionnelle repéré dans l'introduction générale, tel que formalisé par l'approche en terme de « variété des capitalismes ».

### **3.6. Un détour du coté du système de formation professionnelle**

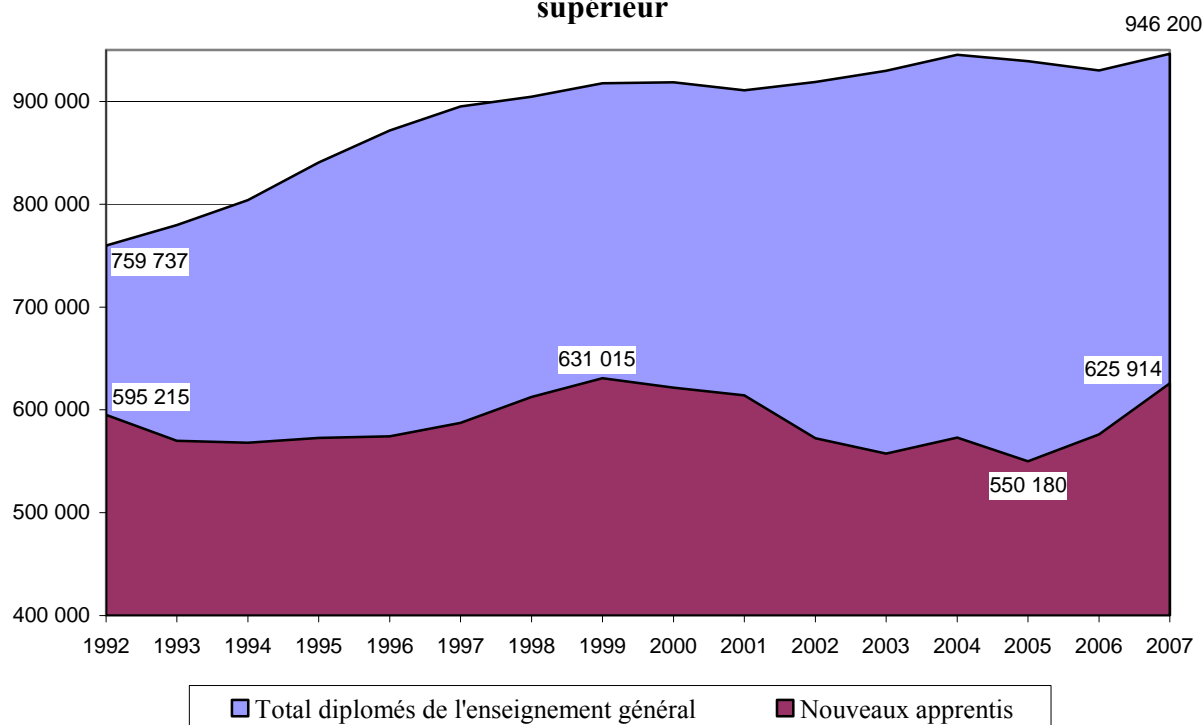
Pour clôturer cette troisième section, nous voudrions polariser notre attention sur les évolutions récentes du système de formation professionnelle duale. Domaine connexe aux relations professionnelles, il ne demeure pas moins essentiel pour notre réflexion dans la mesure où le système d'apprentissage a été un déterminant incontesté de la compétitivité des entreprises industrielles allemandes. C'est par ce canal que la main d'œuvre préformée a constitué dans l'entreprise ce capital humain aux compétences spécifiques et techniques. La formation duale est aussi souvent désignée comme la voie royale pour s'insérer dans la vie professionnelle. Mais depuis la seconde moitié des années 1990, le système montre des signes d'essoufflement : insuffisance de l'offre de places, inadaptation de certaines formations aux évolutions technologiques, tertiarisation de l'économie... Les coûts de formation à la charge des entreprises ont crû alors qu'elles ont du faire face à l'accroissement de la concurrence, la stagnation économique et pour celles d'entre elles qui sont cotées, la pression des investisseurs institutionnels plus regardant sur la ventilation des dépenses.

#### **3.6.1. Quelques statistiques descriptives**

##### **3.6.1.1. le recul relatif de l'apprentissage**

Depuis le début de la décennie 1980, le système de formation professionnelle subit des mutations. De sept cent mille en 1984, le nombre de jeunes apprentis ayant entamé une formation professionnelle duale n'a cessé de diminuer les deux décennies suivantes, passant de 595 215 individus au lendemain de la réunification à 550 180 en 2005. (Graphique n°4-5) Renversement de tendance ou phénomène ponctuel, les années 2006 et 2007 ont toutefois été marquées par une forte augmentation du nombre de contrats d'apprentis nouvellement signés. Au total, 625 914 contrats ont été scellés en 2007, soit une hausse 13,8% (+75 734) par rapport à 2005. La croissance économique robuste de ces dernières années n'est pas neutre.

**Graphique n°4-5: Nouveaux apprentis et diplômés de l'enseignement supérieur**



Sources: Bundesinstitut für Berufliche Bildung (BIBB)

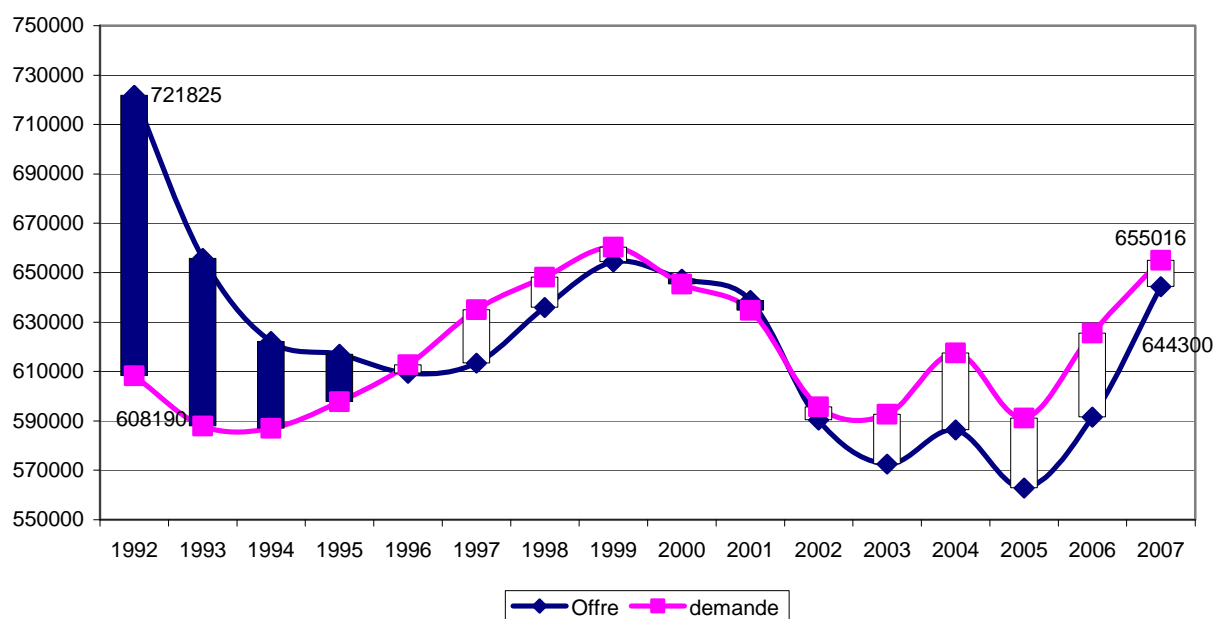
On constate également que le nombre de diplômés issus de l'enseignement général ne cesse de croître. Entre 1992 et 2007, leur nombre est passé de 759 737 à 946 200, soit une hausse de près d'un quart (22,3%) en une quinzaine d'années. De sorte que la part des apprentis dans le total des étudiants diplômés de l'enseignement général a diminué de plus de dix points entre 1992 et 2007, passant de 78,3% à 66,2%. En 2005, ce ratio avait atteint son plus bas historique avec un taux de 58,6%. Puis il a de nouveau dépassé le seuil des 60% depuis 2006. Cette tendance peut être interprétée comme un indice laissant à penser que le système de formation dual ne correspond plus totalement aux attentes des jeunes, ces derniers préférant se tourner vers des études supérieures généralistes. Mais le rétablissement des années 2006 et 2007 nous incite à la prudence. **Certes déstabilisé, le système de formation professionnelle duale n'est pas encore démantelé.**

### **3.6.1.2.L'inadéquation entre l'offre et la demande**

Sur la période étudiée, l'offre et la demande de places d'apprentissage en entreprise ont épousé des tendances contraires. (Graphique n°4-6) L'offre a diminué de 721 825 postes en 1992 à 644 273 en 2007, soit une baisse de 10,7% depuis la réunification. Les phases de creux

coïncident avec les deux récessions : début des années 1990 et 2000. On ne s'aurait s'en étonner dans la mesure où le système de l'offre de formation repose sur des mécanismes de marché et résulte de la libre décision des employeurs. Ainsi, lorsque les entreprises sont en difficulté, elles ouvrent peu de places en formation duale.

**Graphique n°4-6: Offre et demande de places d'apprentissage**



Sources: Bundesinstitut für Berufliche Bildung (BIBB).

Quant à la demande, elle a légèrement augmenté, de 3%, passant de 608 190 demandeurs en 1992 à 655 016 en 2007. Au niveau global, le risque de ce modèle marchand est donc le risque d'excès de demande, ou symétriquement d'insuffisance de l'offre. Dans les premières années de la décennie 1990, les statistiques officielles de l'Institut fédéral de la formation professionnelle (BIBB) font apparaître un excédent de l'offre par rapport à la demande d'apprentissage. En 1992, plus de cent mille postes n'étaient pas pourvus en raison d'une pénurie d'apprentis, soit presque un quart des nouveaux contrats d'apprentissage conclus. Mais le choc de la réunification puis la récession de 1992-1993 ont renversé la tendance. Un déficit de l'offre s'est creusé à partir de 1993 dans les Nouveaux Länder, puis aussi dans les Länder de l'Ouest. (Lattard [2000]) Si bien qu'à partir de 1996, le rapport entre l'offre et la demande s'est structurellement inversé, à l'exception des années 2000 et 2001, un nombre croissant d'entreprises, surtout les artisans et les petites PME du *Mittelstand*, se désengageant de l'effort de formation. (Anderson et Hassel [2007]) Il s'agit là typiquement d'un processus de défection, une des voies du changement institutionnel repérée en introduction.

Le décrochage de l'offre par rapport à la demande a eu pour conséquence qu'un nombre croissant de jeunes apprentis n'ont plus trouvé d'entreprise formatrice. Entre 1992 et 2007, le nombre de demandeurs non placés a crû de 12 975 à 29 102, soit une hausse de 124,3%. Les Lander de l'Est sont plus affectés qu'à l'Ouest où l'équilibre global entre l'offre et la demande semble plus facile à atteindre. En 2007, 99,1% des demandes ouest-allemandes étaient couvertes contre 95,4% à l'Est. Pour l'Allemagne entière, le taux de couverture atteignait 98,4%, soit le niveau le plus élevé depuis 2002. Nous voudrions toutefois rappeler que **cette insuffisance de l'offre n'est pas un fait historique exceptionnel**. L'ex-RFA avait déjà connu cette situation pendant des années après le premier choc pétrolier, puis plus longuement et gravement entre 1982 et 1987. (Lasserre et Lattard [1993]) Par ailleurs, **le constat diffère entre secteurs d'activités et selon la taille des entreprises**. Depuis la réunification, le nombre de places offertes dans l'artisanat a reculé de 6,6%. A contrario, l'industrie et les services sont caractérisés par une certaine forme de pérennité du volontarisme patronale. Sur la période, le nombre de places offertes a augmenté de 24,2% et en 2007, 367 484 y places étaient proposées<sup>95</sup>. Les petites entités ont également relativement plus freinées leur effort de formation que les grandes entreprises. Entre 1990 et 2006, la part des entreprises de moins dix salariés ayant au moins un apprenti a diminué de 21,4% à 18,2%, soit une baisse de 14,9% en une quinzaine d'années. Pour les entreprises de plus de cinq cents salariés, la baisse n'est que de 3,2%. En 2006, elles étaient 91,3% à avoir au moins un apprenti, contre 94,3% en 1990<sup>96</sup>.

### **3.6.2. Réactions des partenaires sociaux et de l'Etat**

En raison de la stagnation économique, de plus en plus d'entreprises ont cessé d'offrir des places d'apprentissage, risquant ainsi de remettre en cause le principe de régulation de l'offre sur la base du volontariat. Dans ce contexte, les pouvoirs publics ont du intervenir pour limiter l'érosion de l'offre et réduire le nombre de jeunes qui peinent à trouver une place au terme de leur scolarité générale. (Zettelmeier [2005]) Premièrement, les autorités se sont substituées partiellement aux entreprises en finançant la création de postes d'apprentissage dans les écoles professionnelles publiques à temps plein. Le nombre d'apprentis en école a augmenté de 84,4% entre 1992 et 2006, passant de 100 778 postes à 185 883. (BIBB [2008]) Ces

---

<sup>95</sup> Il est dommage que BIBB ne fasse pas la distinction entre industrie et services.

<sup>96</sup> Les chiffres concernent l'Ouest, le BIBB ne fournissant pas de statistiques détaillées pour l'Est avant 1999.

structures dont les formations sont moins reconnues que l'apprentissage dual jouent un rôle particulièrement important dans les Lander de l'Est<sup>97</sup>. Dans ces conditions, la gestion autonome par le marché devient de plus en plus un faux-semblant.

Deuxièmement, l'Etat fédéral et les Lander ont également cherché à réduire les coûts de la formation en alternance supportés par certaines catégories d'entreprises en subventionnant des embauches d'apprentis. C'est dans l'optique de réduire le déséquilibre entre l'offre et la demande de places de formation que le gouvernement Schröder et les organisations patronales (BDA et BDI) ont signé en juin 2004 le « Pacte national pour la formation ». Les associations d'employeurs s'y sont engagées à créer entre 2004 et 2007 trente mille « nouvelles places » d'apprentissage par an, ainsi que vingt-cinq mille places de stage de pré-qualification. Bien que les objectifs chiffrés n'aient pas été atteints, le redressement de l'offre de places depuis 2005 témoigne d'une prise de conscience des acteurs de la nécessité d'œuvrer en faveur d'un inversement de tendance. En contrepartie du pacte, le gouvernement a renoncé à l'introduction d'une taxe d'apprentissage qui aurait introduit un système de péréquation entre entreprises formatrices et non formatrices. (Zettelmeier [2006]) Troisièmement, les partenaires sociaux ont entrepris un effort important d'actualisation et de modernisation du contenu des formations. (Thelen [2007]) Cette accélération est également due à la prise de conscience des partenaires sociaux de la nécessité d'une plus grande réactivité aux mutations de l'économie pour maintenir la compétitivité des qualifications. (Zettelmeier [2005])

\*\*\*

Réunification allemande, globalisation financière, intégration européenne, concurrence des pays à bas salaires, tertiarisation, recul de la représentativité syndicale... Tous ces paramètres ou facteurs de pression participent à l'érosion constatée du modèle de relations professionnelles. Nous avons constaté dans cette section :

Premièrement, le recul de la couverture conventionnelle complique de plus en plus la référence à la branche. Certes les mécanismes de négociations continuent à fonctionner. Mais au prix d'une décentralisation du cœur des négociations dans l'entreprise, permise par l'institutionnalisation des dérogations aux accords de branche, et de la signature de

---

<sup>97</sup> 28% des places publiques offertes étaient à l'Est en 2006 (51 925 postes contre 133 958 à l'Ouest).

conventions collectives de plus en plus souples. La convention collective de branche, autrefois mécanisme de régulation central des relations professionnelles, perd depuis quelques années de sa pertinence. Deuxièmement, le contenu des accords s'est substantiellement dégradé. L'amélioration constante des conditions de vie des travailleurs s'est substituée depuis le début des années 1990 à une série de concessions douloureuses pour le salariat : modération salariale, coup d'arrêt dans la réduction du temps de travail, accroissement de la flexibilité... De nombreux accords d'entreprise ne respectent même plus les normes conventionnelles alors qu'avec le recul de la couverture des conseils d'établissement, de plus en plus de salariés sont tous simplement dépourvus d'un certain nombre de protections concernant l'organisation concrète de leur vie au travail et le respect dans l'établissement de l'application des accords de branche. Troisièmement, la montée en puissance des coopératismes et la défection de petits syndicats de métiers corrodent un pilier du modèle, la force intégrative des grands syndicats. En remettant en cause le principe « une entreprise – un syndicat », les volontés émancipatrices de certains groupes d'intérêt détériorent un peu plus l'unité syndicale et la solidarité entre salariés mises à mal ces dernières années par le chômage de masse. La mise en œuvre des compromis de branche devient également plus compliquée avec le pouvoir de veto de ses nouveaux acteurs. Quatrièmement, encore une fois, le principe d'autonomie tarifaire est compromis par le retour en force de l'Etat en matière de régulation sociale, comme en témoigne le processus de sédimentation institutionnelle matérialisé par l'instauration d'un salaire minimum.

L'état des lieux diffère cependant selon les secteurs d'activités. Dans les activités industrielles, orientées vers l'exportation et fortement représentées, le modèle traditionnel perdure au prix d'une plus grande flexibilité. Dans le secteur tertiaire, la réalité est toute autre : faiblesse de la couverture conventionnelle, généralisation des bas salaires, montée en puissance des coopératismes, instauration d'un SMIC... Les mécanismes de régulation n'ont déjà plus rien à voir avec ceux du modèle rhénan. C'est pourquoi nous soutenons la thèse d'une segmentation du système de relations professionnelles.

A ce stade, nous voudrions soulever un point critique. Si la défection des entreprises des associations patronales et la démission des fédérations de leur rôle dans le partenariat social venaient à s'amplifier, cela conduirait inéluctablement à l'abandon du système de relations professionnelles à deux étages pour l'adoption d'un modèle de type anglo-saxon où les négociations s'organisent exclusivement au niveau de l'entreprise. Le même constat peut être

appliqué au système dual de formation professionnelle si les entreprises persévèrent dans leur désengagement de formation.

#### **4. Deux exemples de grandes sociétés industrielles**<sup>98</sup>

Après avoir caractérisé les principales tendances au niveau macro institutionnel, il nous semble intéressant, à partir de l'étude de cas de deux grandes sociétés cotées – Daimler et Volkswagen– d'étudier comment des entreprises industrielles opérant dans un environnement mondialisé et soumises à des impératifs de rentabilité accrus, arrivent à s'accommoder des contraintes du système de relations professionnelles. Pour rester compétitives, toutes deux ont dû compresser leurs coûts et réorganiser leur processus de production en dépit d'une très forte représentation syndicale dans leurs établissements. Pour cela, elles ont exploité les opportunités de dérogation offertes par leur convention collective respective et négocié, au niveau chaque établissement, des conditions de travail et de salaire adaptées aux contraintes concurrentielles. Notre sélection n'est naturellement pas neutre. Chacune des deux entreprises caractérise une problématique. Daimler-Chrysler (4.1), constructeur automobile de haute gamme, est une des premières grandes sociétés allemandes à avoir exploité les marges de flexibilité offertes par l'accord « *Pforzheimer* » en prolongeant la semaine de travail de trente-cinq à quarante heures. Elle est également une des premières à avoir brandi la menace de délocalisation pour faire plier son comité d'entreprise<sup>99</sup>.

Le cas de Volkswagen est quelque peu différent (4.2) car l'entreprise n'est pas affiliée à une organisation patronale et négocie directement une convention collective d'entreprise avec l'IG Metall régional et le comité d'entreprise. Pendant longtemps, le groupe a été présenté comme un modèle social à lui tout seul, précurseur et inventif en matière de normes de travail. C'est chez Volkswagen que la semaine de quatre jours a été inventée en 1993. Mais ces dix dernières années, syndicat et comité d'établissement ont consenti en contrepartie de la préservation de l'emploi à ce que les standards sociaux soient progressivement rognés. Le modèle social Volkswagen est en voie de normalisation. Bien que ces deux cas ne préfigurent

---

<sup>98</sup> La construction de cette partie tient en grande partie aux travaux de chercheurs de l'IRES et aux articles de Hege publiés dans la « Chronique internationale de l'IRES ».

<sup>99</sup> C'est Siemens qui en juin 2004 a été le premier à menacer ses salariés des usines de Bocholt et Kamp-Lindfort de délocalisation en Hongrie s'ils n'acceptaient pas un retour aux quarante heures.



pas nécessairement un mouvement généralisé vers l'allongement des horaires collectifs, les accords signés par les partenaires sociaux mettent en relief l'ampleur de la flexibilité des régimes horaires dans l'industrie allemande. Et ils illustrent les difficultés croissantes des organisations syndicales à encadrer sinon à contenir cette flexibilité qui vise une diminution sensible des coûts salariaux au nom de la défense de la compétitivité et de la préservation de l'emploi. (Hege [2004])

#### **4.1. Daimler Chrysler : précurseur dans le retour aux quarante heures**

Cinquième constructeur mondial avec 4,589 millions de véhicules produits en 2006, Daimler est né de la fusion en 1998 de Daimler-Benz AG et de Chrysler Corporation. Cette alliance aura été le mariage de la carpe et du lapin. Daimler a dû déboursier trente-six milliards de dollars pour avaler Chrysler. En 2008, la fameuse « *fusion entre égaux* » exclamée en 1998 par le patron de l'époque, Jürgen Schrempp, n'est plus qu'un mauvais souvenir. Le constructeur allemand a revendu à la fin de l'année 2007 son boulet américain pour 5,5 milliards de dollars au fonds d'investissement Cerberus, se débarrassant ainsi d'un foyer de pertes qu'il n'a jamais réussi à remettre à flot malgré de massives réductions d'effectifs. Chrysler aura été un véritable enfer. Huit ans d'enfer qui auront coûté à ses actionnaires comme à ses salariés des sommes absolument colossales. Le titre du groupe a perdu les deux tiers de sa valeur. L'entreprise allemande aura englouti dans l'américain des milliards de dollars et la revendu sept fois moins cher qu'elle ne l'avait acheté. Pour autant, cette sous-section se focalise sur les difficultés du groupe en Allemagne car ces dernières années, Daimler a été confronté à l'érosion de sa compétitivité, ce qui a conduit la direction à négocier âprement pour obtenir une baisse des coûts salariaux. Outre-Rhin, les normes salariales sont fixées au niveau de la branche d'activités. L'entreprise est affiliée à l'association patronale *Südwestmetall* qui négocie avec son homologue syndical IG Metall. Le taux de syndicalisation y est très élevé (environ 90% des salariés).

##### **4.1.1. L'accord collectif de branche de février 2004**

Le douze février 2004, organisations syndicales (IG Metall) et patronales du Bade-Wurtemberg ont signé une convention collective, l'accord « *Pforzheimer* », couvrant la période du premier mars 2004 au vingt-huit février 2006. L'accord stipule que les salaires

augmenteront de 2,2% en 2004 et de 2,7% en 2005. En contrepartie, les entreprises signataires bénéficient d'une grande marge de liberté dans la fixation et l'organisation de la durée du temps de travail. Elles sont autorisées à s'écarter temporairement des standards collectifs en augmentant ou en diminuant la durée du travail avec ou sans compensation salariale, non seulement en cas de difficultés économiques avérées mais aussi dans l'objectif de promouvoir l'emploi, la compétitivité et l'innovation. (Hege [2004])

A la base, la durée conventionnelle hebdomadaire du travail est fixée à trente-cinq heures. Mais 18% des employés peuvent travailler jusqu'à quarante heures par semaine, avec compensation salariale. Dans certains cas, les horaires peuvent être portées à quarante heures sans augmentation de salaire à la condition d'un accord formel entre la direction et le comité d'établissement validé par IG Metall. Dans les établissements où plus de 50% des salariés sont hautement qualifiés, jusqu'à 50% des effectifs peuvent travailler quarante heures par semaine. Les heures effectuées au-dessus de la norme conventionnelle ne sont pas payées en heures supplémentaires. En contrepartie, l'entreprise s'engage à ne pas avoir recours aux licenciements le temps de validité de la convention. En outre, le comité d'entreprise a le droit de refuser toute nouvelle extension individuelle du temps de travail si le quota est déjà atteint.

#### **4.1.2. L'accord d'entreprise de juillet 2004**

Dans la foulée de l'accord « *Pforzheimer* », la direction de Daimler et le comité d'entreprise ont engagé dès juillet 2004 des négociations pour les usines du Bade-Wurtemberg, le bastion historique de Mercedes. La direction veut que soient signés un plan d'économie annuelle de cinq cent millions d'euros, le retour à la semaine de quarante heures pour une partie du personnel et la réduction de certains compléments salariaux. En cas de refus du comité d'entreprise, elle menace le transfert d'une partie de la production de la classe C de l'usine de Sindelfingen vers celles du nord de l'Allemagne (Brême) où les ouvriers ne bénéficient pas des mêmes avantages, et la délocalisation d'une petite partie en Afrique du Sud où les coûts de production sont moindres. Six mille emplois sont directement menacés. Pour la direction, ces économies sont inévitables au regard des pertes de productivité alors même que l'entreprise continue d'enregistrer des profits. Des cabinets de consultants estiment à dix mille le nombre de postes en trop sur les cent soixante mille salariés allemands. Les coûts salariaux des usines du Bade-Wurtemberg sont jugés excessifs. Les salariés du Land bénéficient par ailleurs d'acquis supérieurs aux autres salariés allemands de la marque : trois jours fériés

supplémentaires, cinq minutes de pause par heure pour les ouvriers à la chaîne, une majoration du salaire horaire pour l'équipe du soir plus avantageuse... (Hege [2004]) De son côté, le comité d'établissement condamne le « chantage » à la délocalisation et critique les choix stratégiques de la direction. L'acquisition de Chrysler et la prise de participation dans le japonais Mitsubishi se sont avérées fort coûteuses et de véritables échecs industriels. Et les déconvenues du groupe n'ont pas empêché les membres du directoire de se faire octroyer de fortes augmentations de salaires. Entre la fusion de 1998 et 2003, la rétribution annuelle de Jürgen Schrempp, alors le président du directoire, a ainsi augmenté de 192% pour s'élever à 5,44 millions d'euros, alors que les salaires ouvriers n'ont progressé que de 16%. La grève est votée et quatre-vingt mille des cent soixante mille employés manifestent le quinze juillet dans le Bade-Wurtemberg. (L'Expansion [23/07/2004])

Après cinq semaines de négociations, un compromis est signé le vingt-trois juillet, le comité d'entreprise et la direction tombant d'accord sur le plan d'économie de cinq cent millions d'euros par an à compter de l'année 2007 en contre partie de la pérennité des cent soixante mille emplois allemands jusqu'au trente et un décembre 2011. Soit aucun licenciement sec en un peu plus de sept ans. Pour comprimer les coûts, les salariés ont accepté de renoncer à l'augmentation des salaires prévue pour 2006 de 2,8%. Pour quelque vingt mille salariés, principalement des techniciens et des ingénieurs des secteurs de la R&D, un corridor offre la possibilité d'accroître le temps de travail hebdomadaire jusqu'à quarante heures, avec compensation salariale. Environ six mille salariés des « services techniques » de l'entreprise (cantine, gardiennage, imprimerie...) relèveront dorénavant d'un accord spécifique. Leur durée hebdomadaire de temps de travail passe par étapes de trente-cinq à trente-neuf heures sans compensation salariale. En outre, la rémunération des nouveaux embauchés est calquée sur celle de la convention collective des services du Land, soit une baisse des salaires à l'embauche par rapport à la convention dans la métallurgie. En contrepartie, la direction s'engage à limiter l'externalisation des emplois de service. La traditionnelle pause horaire de cinq minutes dont bénéficiaient les ouvriers de la chaîne de Sindelfingen est transformée pour partie en « temps de qualification ». L'autre partie, soit l'équivalent d'une demi-heure par semaine, est supprimée. Les majorations des salaires dont bénéficient les équipes du soir et de nuit sont par contre intégralement maintenues. (Hege [2004]) En échange, le salaire de près de trois mille managers est réduit de 10%.

## **4.2. Volkswagen : un modèle social à part en voie de normalisation**

Dans le système des relations professionnelles allemandes, le quatrième constructeur automobile mondial avec 6,213 millions de véhicules produits en 2007, se distingue des autres grands constructeurs automobiles. Volkswagen se tient à l'écart des négociations collectives de branche. Présentée comme une « vitrine sociale », elle n'est pas couverte par l'accord collectif de la métallurgie de Basse-Saxe. La direction négocie directement avec la section régionale d'IG Metall et le comité d'entreprise une convention collective maison qui est généralement plus généreuse que la convention du Land. Le salaire versé à ses salariés est supérieur au taux conventionnel régional - encore de 20% en 2006 - alors que le temps de travail y est généralement moindre. Les salariés sont syndiqués et pèsent dans les négociations. A Wolfsburg, l'usine mère de Volkswagen, 95% sont membres de IG Metall. Depuis les années 1990, Volkswagen doit sa renommée en matière d'ingénierie sociale à Peter Hartz, directeur des ressources humaines de 1993 à 2005. En accord avec syndicat et comité d'entreprise, il repoussera le temps de sa mandature sans cesse les limites de la flexibilité de l'organisation du travail, condition indispensable au maintien des emplois. Un facteur menace cependant le modèle : la montée en puissance de Porsche dans le capital de Volkswagen. L'histoire des deux constructeurs est étroitement liée. Depuis l'invention de la Volkswagen, confiée en 1934 par Hitler à l'ingénieur automobile Ferdinand Porsche alors technicien chez Mercedes et manufacturée à Wolfsburg par son gendre, Anton Piëch, Porsche, devenu lui-même constructeur en 1947, n'a jamais cessé de s'intéresser à Volkswagen. Depuis septembre 2005, le constructeur de voitures de luxe, sous l'impulsion de Ferdinand Piëch, héritier de la famille Porsche (et ex-PDG de Volkswagen), a décidé d'augmenter sa part du capital dans Volkswagen et ne cache pas son intention de prendre son contrôle et de remettre en cause son système de codétermination<sup>100</sup>.

### **4.2.1. Plus de flexibilité contre le maintien de l'emploi**

#### **4.2.1.1. La semaine de quatre jours pour la sauvegarde de l'emploi**

À la fin de l'année 1993, Volkswagen employait au total deux cent cinquante-trois mille salariés, dont cent cinquante mille en Allemagne. La récession de 1992-1993, l'effondrement

---

<sup>100</sup> Pour la stratégie de prise de contrôle de Porsche sur Volkswagen, voir chapitre six.

de la demande mondiale et de graves difficultés financières ont conduit la direction à prendre des mesures d'économie sévères. (Lestrade [1995]) Se trouvant avec des capacités de production excédentaires, Volkswagen envisage de licencier trente mille personnes. Mais le plan social à mettre en oeuvre coûte cher. D'après le calcul de la direction, les frais induits reviennent à quarante mille marks (20 460 euros) par personne. Le groupe Volkswagen décide alors de présenter au comité d'établissement central et à IG Metall un plan de réduction du temps de travail qui concerne l'ensemble des effectifs. Les parties signent une convention le quinze décembre 1993, un « pacte pour l'emploi », introduisant pour l'ensemble des usines de Volkswagen la semaine de quatre jours. Le temps hebdomadaire moyen est abaissé de 20% et passe de trente-six heures à 28,8 heures sans compensation salariale intégrale<sup>101</sup>. Jamais encore une grande entreprise industrielle n'avait obtenu des syndicats allemands un renoncement partiel à la compensation salariale. En échange, la direction renonce aux licenciements pour une durée de deux ans. Le constructeur automobile en profite pour flexibiliser la production et diversifier l'organisation concrète du temps de travail en passant de quarante grilles horaires à plus de cent cinquante.

Les résultats sont convaincants. Les trente mille emplois ont été sauvés, Volkswagen a économisé huit cent soixante-dix millions d'euros en coûts de personnel et sa productivité a augmenté de 7,4% en 1994. Stimulés par le succès de la semaine de quatre jours, la direction et IG Metall reconduisent en 1995 les grands principes de l'accord de 1993 et poussent encore plus loin la flexibilité. Si la moyenne annuelle du travail hebdomadaire reste fixée à 28,8 heures, les salariés pourront travailler jusqu'à 38,8 heures pour répondre aux besoins du constructeur, sans augmentation de salaire. En échange, la direction s'engage sur une nouvelle garantie d'emploi, pour tous, jusqu'à fin 1997. (Hege [1998]) La semaine de quatre jours reste officiellement la norme bien qu'en pratique, sur fond d'augmentation des charges, elle correspond de moins en moins au temps de travail réel effectif<sup>102</sup>. (Hege et Dufour [2007]) A partir de 1996, la direction va s'efforcer dans toutes les négociations de revenir sur ce régime et de réduire les coûts salariaux dans leur ensemble.

---

<sup>101</sup> Avec un jeu complexe de déplacements de primes et d'autres suppléments salariaux, le salaire mensuel net a été préservé. Les primes de vacances et le treizième mois versés traditionnellement en fin d'année sont répartis sur douze mois.

<sup>102</sup> Les salariés sont sollicités pour de nombreuses heures supplémentaires rémunérées au tarif majoré.

#### **4.2.1.2. La segmentation des statuts : La filiale Auto GmbH (5 000 x 5 000)**

En Novembre 1999, la direction annonce son intention de produire son monospace compact Touran en Basse-Saxe à la condition que les coûts de production soient nettement réduits. Peter Hartz propose alors la création d'une filiale, Auto GmbH (5 000 x 5 000), dans laquelle les conditions de salaire et de travail seraient moins avantageuses que dans le reste de l'entreprise. Cinq mille emplois doivent être créés sur la base de cinq mille marks bruts (2 557 euros), soit le salaire moyen que Volkswagen offre à ses salariés normaux à 28,8 heures, mais pour trente-cinq heures de travail plus trois heures de formation par semaine. Par ailleurs, la base de la rémunération ne serait plus fonction du temps de travail mais de la production, le salaire étant ainsi lié à la réalisation d'objectifs quantitatifs eux-mêmes définis par la demande. (Hege [2002]) Le retour du travail à la pièce en quelque sorte. Le temps de travail peut atteindre la durée hebdomadaire légale du travail de quarante-huit heures si la production le nécessite. Le samedi est considéré comme un jour normal et est payé comme tel. Malgré les concessions demandées par la direction, les acteurs syndicaux locaux décident de négocier dans l'espoir d'améliorer le contenu de l'offre.

Après presque deux années de négociation tumultueuses, un compromis émerge en août 2001. L'IG Metall régional et le conseil d'établissement concèdent la création de la filiale à Wolfsburg après que la direction ait menacé de délocaliser la production du Touran au Portugal. L'accord prévoit l'embauche d'environ trois mille cinq cents chômeurs de faible qualification dans la filiale Auto GmbH qui n'est pas couverte par la convention collective d'entreprise. La sélection des chômeurs se fera en coopération avec l'agence locale pour l'emploi qui organisera un stage de trois mois. Puis les demandeurs d'emploi sélectionnés bénéficieront d'un contrat de qualification de six mois chez Volkswagen avant d'être embauchés en CDI, et non en CDD de trois ans comme le voulait initialement la direction. Pendant la période de formation, le salaire moyen brut mensuel est de quatre mille marks (2 046 euros). Au bout des six mois d'apprentissage, le salaire passe à quatre mille cinq cents marks (2 301 euros) par mois auxquels s'ajoute une prime annuelle de six mille marks (3 069 euros), dont deux mille marks (1 023 euros) en primes de travail de nuit et de dimanches ouvrés, garantissant les cinq mille marks prévus. Par ailleurs, tous les employés recevront des primes liées à la performance, ainsi que des participations aux bénéfices. Une fois embauchés, les salariés sont tenus à trois heures hebdomadaires de formation, à demi sur leur temps libre et à demi à la charge de l'employeur.

Finalement le syndicat obtient que l'accord comprenne une clause spéciale assurant que chaque salarié de la filiale ne reçoive pas une rémunération inférieure à celle proposée par la convention de branche régionale. Quant au temps de travail, la durée moyenne hebdomadaire est fixée à trente-cinq heures contre 28,8 heures dans le reste du groupe. Elle peut être portée à quarante-deux heures (contre quarante-huit heures prévues initialement) en période de forte activité sans que la direction obtienne l'accord préalable du comité d'entreprise. Chaque employé doit travailler dix samedis dans l'année. Les heures supplémentaires sont versées dans un compte épargne temps limité à deux cents heures par an et payées en temps libre sur le site. (Hege [2002]) Si un salarié n'atteint pas ses objectifs de production et de qualité et qu'il en est responsable, il sera obligé de travailler plus sans compensation financière. Dans la mesure où la nouvelle filiale se localise à Wolfsburg, un accord spécial stipule que tous les employés seront représentés par le même comité d'entreprise. Ce dernier dispose d'un espace de codétermination élargi aux méthodes et contenu de la formation, la définition des objectifs, la détermination des primes liées à la performance... soit plus que ce que stipule la loi<sup>103</sup>.

#### **4.2.1.3. Une remise en cause constante des acquis dans la décennie 2000**

Dans un contexte d'affaiblissement syndical et de modération salariale commun à toute l'Allemagne, IG Metall et le comité d'établissement vont être contraints d'accepter tout au long de la décennie 2000 de nombreuses concessions. Lors du lancement des négociations de 2004, le premier constructeur automobile européen est en crise. Malgré ses cinq millions de voitures livrées en 2003, ses résultats ont été divisés par trois en deux ans. Dans ce contexte, la direction en appelle à une compression des coûts salariaux de 30% d'ici 2011, la réduction des écarts de salaires avec ses concurrents allemands et étrangers ainsi qu'un gel de vingt-huit mois des cent trois mille salaires allemands du groupe et des salaires d'embauche alignés sur ceux de la convention de Basse-Saxe. Par ailleurs, la direction poursuit son objectif de revenir sur les 28,8 heures hebdomadaires et réclame une plus grande flexibilité des horaires. (Hege [2005a]) En contre partie, elle s'engage à ce qu'il n'y ait pas de licenciements nets dans les établissements ouest-allemands d'ici la fin 2011. Hostilement opposé aux propositions de la direction, IG Metall organise quelques grèves d'avertissement largement suivies, tout en

---

<sup>103</sup> Au début du mois de novembre 2008 ; la direction de Volkswagen et IG Metall ont signé un accord stipulant qu'à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2009, les quatre mille deux cents salariés de la filiale Auto 5000 dépendront de la convention collective de Volkswagen en termes de salaires.

laissant ouverte la porte des négociations. L'accord est signé le trois novembre. Hormis le maintien de l'engagement de la direction de ne pas avoir recours à des licenciements nets jusqu'en 2011 dans les six établissements ouest-allemands (Wolfsburg, Hanovre, Braunschweig, Kassel, Emden et Salzgitter), l'accord n'est qu'une longue série de concessions pour le syndicat et les salariés. La direction obtient le gel des salaires pendant deux ans en contrepartie du versement d'une prime exceptionnelle de mille euros. Les nouveaux embauchés et les apprentis en fin de formation ne bénéficient plus de l'accord d'entreprise en matière de salaire et sont payés légèrement au dessus du niveau de la convention collective régionale. La flexibilité est largement accrue. Le recours aux heures supplémentaires est désormais autorisé jusqu'à plus ou moins quatre cents heures par salarié par an et elles sont payées qu'à partir de la quarantième heure hebdomadaire, au lieu de la trente-cinquième jusqu'ici. L'accord accorde enfin à la direction le droit de remettre en cause la promesse de non licenciement si elle l'estime nécessaire.

C'est ce qu'elle fit moins d'un an après la signature de la convention collective. En septembre 2005, le directoire réclame un nouveau programme de réduction des effectifs et des coûts salariaux. Sur fond de surcapacités de production et des scandales ébranlant le modèle de codétermination maison, l'attaque se durcit<sup>104</sup>. (Hege et Dufour [2007]) Pour faire plier IG Metall et le comité d'entreprise, la direction agite la menace de la délocalisation de la production de la future Golf Marrakech au Portugal s'ils n'acceptent pas une « ouverture » de la convention maison. Ces derniers cèdent. La fabrication de la Golf est affectée à la filiale Auto GMBh, ce qui induit une baisse des coûts de 25%. Volkswagen programme également la suppression de dix mille emplois ouest-allemand via les départs volontaires indemnisés et recourt au temps partiels retraite. Les assauts de la direction se poursuivent. La direction de Volkswagen réclame dès février 2006 de nouvelles concessions salariales et le retour pur et simple à la semaine des trente-cinq heures sans compensation salariale pour l'ensemble des salariés ouest-allemand. La direction menace de retirer la production de la nouvelle Golf VI dont le lancement est prévu pour 2008. Un accord est trouvé en septembre 2006. La durée du temps de travail est fixée à trente-trois heures dans la production, et à trente-quatre heures dans l'administration sans compensation salariale si bien que l'écart entre les salaires de

---

<sup>104</sup> L'ex-président du conseil d'établissement central de Volkswagen, Klaus Volkert, et Peter Hartz ont été mis en examen après la révélation, en 2005, d'un vaste scandale de corruption et de détournement de fonds. Pendant plusieurs années, la direction de VW a fourni prostituées, voyages de luxe et cadeaux en tout genre à plusieurs responsables syndicaux en échange de la paix sociale.



Volkswagen et la norme conventionnelle se réduit de 20% à 6%<sup>105</sup>. (Hege et Dufour [2007]) En échange, les six établissements ouest-allemands obtiennent des garanties sur la production, la pérennité de l'emploi et le non recours aux licenciements économiques jusqu'en 2011. Volkswagen poursuit cependant son vaste programme de départs volontaires sur vingt mille emplois contre dix mille dans l'accord de 2005.

Au final, syndicat et comité d'entreprise ont consenti à ce que les standards acquis dans l'entreprise soient progressivement rognés en contrepartie de la préservation de l'emploi. Avec l'accord de 2006, c'est la suppression de la norme de 28,8 heures obtenue en 1993 qui est consommée alors qu'à mesure où les conventions autorisent encore plus de flexibilité, la différenciation des conditions de salaire et de travail progresse entre salariés : salaires de base différents entre nouveaux salariés et anciens, entre ceux de Wolfsburg et celle d'Auto GMBh ou temps de travail différencié selon les statuts (administratif ou production). En trois ans, la politique de réduction de coûts étamée en 2004 a permis à Volkswagen de multiplier ses bénéfices par près de cinq. La part des coûts du personnel dans le chiffre d'affaires a diminué de 15,2% alors que revenu par employé a bondi de 27,3%. En 2007, un salarié de Volkswagen a fait gagné à la firme plus de soixante dix mille euros de plus qu'en 2004. En outre, les effectifs ont légèrement diminué, tant en Allemagne qu'à l'étranger. (Tableau n°4-8)

**Tableau n°4-8: Quelques statistiques chez Volkswagen**

	2004	2007	Δ%
<b>Effectifs totaux</b>	342 502	329 305	-3,8%
<b>Effectifs allemands</b>	177 350	168 737	-4,8%
<b>All/total (%)</b>	51,8%	51,2%	-1,1%
<b>CA / emploi</b>	259 740 €	330 680 €	27,3%
<b>Personal cost ratio (% du CA)</b>	15,8%	13,4%	-15,2%
<b>Profit après impôts (milliards €)</b>	0,716	4,122	475,7%

PCR = dépenses personnel / CA. Sources : Rapports d'activités.

#### **4.2.2. Le facteur Porsche : « Pas de vaches sacrées » chez Volkswagen**

Depuis 2005, Porsche monte crescendo dans le capital de Volkswagen. Ferdinand Piëch, petit-fils de Ferdinand Porsche et actuel président du Conseil de surveillance de Volkswagen en est

<sup>105</sup> Le compromis prévoit cependant une meilleure participation aux bénéfices. En raison d'une très bonne année 2007, Volkswagen a accordé une prime exceptionnelle de 3 700 € à 86 000 de ses salariés en début d'année 2008.

le principal investigateur. Porsche est en voie de devenir majoritaire dans le capital de Volkswagen. De 18,5% du capital de Volkswagen en septembre 2005, sa participation s'élevait à 42,6% au quatrième trimestre de l'année 2008. La direction de la firme de Stuttgart venant de recevoir le feu vert de son conseil de surveillance pour reprendre plus 50% de Volkswagen, la prise de contrôle n'est qu'une question de quelques mois. Une fois réalisée, il est improbable que Porsche se contente d'une gestion purement financière de sa participation. D'autant plus que les dirigeants de Porsche ne cachent pas leurs intentions de remettre en cause le modèle social qui a prévalu chez Volkswagen. Wendelin Wiedeking, le patron du directoire de Porsche, a provoqué un émoi à Wolfsburg en déclarant récemment qu'il y avait « *beaucoup de choses à optimiser* » et qu'« *il serait temps que quelques vaches sacrées soient immolées chez Volkswagen* », une allusion à la codétermination en vigueur qui garantit actuellement des conditions de travail avantageuses aux employés de Volkswagen.

En devenant le treize novembre 2007 une société européenne (Porsche Holding SE), Porsche dispose des leviers institutionnels pour mettre en œuvre son projet. Ce nouveau statut facilite entre autre la prise de contrôle, le déplacement du siège social et la gestion en filiale. Surtout, elle implique la création de structures de représentation des salariés des filiales européennes. Or, Volkswagen n'étant pas encore officiellement une filiale de Porsche, les représentants des salariés de Volkswagen n'ont pas pu participer aux discussions sur les statuts de Porsche SE et sur les règles de cogestion de la holding. Dans le nouveau conseil de surveillance, les représentants salariés de Volkswagen seraient au nombre de trois, autant que pour ceux de Porsche alors que Volkswagen emploie près de trois cent vingt-cinq mille salariés pour à peine onze mille chez Porsche, ce qui est loin de refléter l'état exact des rapports de force. Le comité d'entreprise du premier constructeur européen a donc décidé de porter plainte contre son premier actionnaire pour dénoncer son nouveau statut de société européenne et le risque qu'il fait peser sur le système de codétermination.

\*\*\*

Nous avons voulu exposer dans cette dernière section de quelle façon deux entreprises industrielles ont exploité, dans un contexte difficile, les marges de liberté accordées par les conventions collectives (de branche ou d'entreprise) afin de réduire sensiblement leurs coûts salariaux. Bien que ces deux cas n'illustrent pas nécessairement un mouvement généralisé vers l'allongement des horaires collectifs, les accords signés chez Daimler et Volkswagen

mettent en relief l'ampleur de la flexibilité des régimes horaires dans l'industrie allemande. Les comités d'établissement, lorsque l'emploi et la compétitivité sont apparus menacés, ont subi de lourdes pressions, voire des chantages. Et pour éviter les délocalisations et les licenciements secs, les représentants de salariés ont accepté, après des négociations parfois tumultueuses, que soient dégradées les conditions de travail du noyau dur, le marché interne, quitte à ce que soient externalisées les activités périphériques.

\*

\*      \*

Les arguments exposés dans ce quatrième chapitre sont suffisamment convaincants pour soutenir ce que nous pensons être une évidence : le modèle de relations professionnelles est en pleine mutation. Jusqu'à la réunification de 1990, le système s'organisait sur deux étages. Au niveau de la branche d'activités, les organisations syndicales et les associations patronales négociaient et concluaient des conventions collectives qui exerçaient un rôle directeur dans la production des normes salariales. Dans l'entreprise, la représentation des intérêts des salariés était assurée par la présence d'élus du personnel dans le conseil de surveillance et par le comité d'établissement. Les prérogatives et les compétences de chacun étaient clairement identifiées. A l'extérieur de l'entreprise, les partenaires sociaux réglaient les questions relatives aux salaires et à la durée du travail. Dans l'entreprise, comme dans l'établissement, les salariés et la direction se faisaient face pour organiser ensemble les modalités de mise en œuvre des accords de branche et codécider dans l'ensemble des champs sociaux (comité d'établissement) et économiques (conseil de surveillance). Mais depuis le début des années 1990, les chocs et les facteurs de tension s'accumulent. La réunification et la reconfiguration de l'appareil productif ont concouru à la propagation d'un chômage massif. L'Allemagne s'est ouverte au monde et confrontées à une concurrence devenue globale, les entreprises industrielles ont été contraintes à réorganiser et rationaliser leur processus de production, exigeant des marchés internes des concessions sérieuses, et pour les segments intensifs en main d'œuvre et à faible valeur ajoutée, en externalisant, en sous-traitant voire en délocalisant<sup>106</sup>. Nous retiendrons des développements précédents :

Premièrement, la **branche devient de moins en moins le lieu naturel de régulation** au profit des comités d'établissement qui voient leurs prérogatives augmenter à mesure où les

---

<sup>106</sup> Nous renvoyons le lecteur au chapitre Six et Sept.

clauses dérogatoires se multiplient. D'antan, les standards de branches garantissaient l'homogénéité des conditions salariales à des niveaux de qualification équivalents et limitaient la concurrence entre entreprises. (Hall et Soskice [2001]) Les organisations patronales, en contrôlant leurs membres affiliés, rendaient également difficile le braconnage des salariés hautement qualifiés par des sociétés n'ayant pas procédé à des investissements équivalents dans la formation professionnelle. Aujourd'hui, avec le recul de la couverture conventionnelle et la multiplication des accords dérogatoires, les conditions de travail et de rémunération des salariés d'un même grade, d'une même branche, voire d'une même entreprise peuvent se trouver fortement différenciées. Les opportunités de braconnage sont ainsi accrues, d'autant plus que l'influence des organisations patronales est affaiblie par la défection des PME. En réaction à la menace de braconnage, il n'est pas impossible que certaines entreprises deviennent plus réticentes à s'investir dans des stratégies de production faisant appel à une main-d'œuvre hautement qualifiée et à recruter des apprentis, de crainte que leurs efforts de formation ne profitent par la suite aux autres.

Deuxièmement, nous avons également constaté que pour remédier au chômage de masse, les pouvoirs publics ont décidé de réformer leur modèle social, optant pour une approche libérale caractérisée par la sédimentation de mécanismes de régulation marchands (fusion des services sociaux, culture du résultat, fourniture « privée » de services dans le domaine du placement, règle « soutenir et exiger »...). Une véritable rupture avec le passé. Le moins qu'on puisse dire, c'est que les réformes du Chancelier Schröder sont porteuses de risques potentiels pour la pérennité du système traditionnel de relations professionnelles. L'adjonction dans le droit du travail de nouveaux contrats à durée déterminée et à temps partiel (extension des Minijobs, job à un euro...) et l'allègement des contraintes limitant le recours au travail intérimaire peuvent ouvrir un processus de sélection capable de transformer les ajustements et les caractéristiques de l'emploi. Surtout, les mesures de flexibilisation du marché du travail créent les conditions de consolidation d'un salariat précaire dérogeant aux normes conventionnelles.

Les évolutions observées ces dernières années valident clairement cette dernière hypothèse. Car en dépit d'une très forte réduction du taux de chômage depuis le pic de 2005, la précarité s'est développée à un rythme sans précédent et une fraction de plus en plus importante de la population salariée, principalement dans le secteur tertiaire et à l'Est, **se retrouve à la marge du système de régulation sociale traditionnel**. Malgré tout, le système perdure dans son

aspect formel. Aucune loi n'est encore venue limiter, au niveau de la branche ou dans l'entreprise, les prérogatives des représentants de salariés. Et hormis les contestations d'une frange minoritaire du patronat, l'opinion publique et la classe politique plébiscitent la codétermination.

Troisièmement, l'année 2007 marque peut-être un tournant dans la politique salariale. Avec en toile de fond la contraction du chômage et un contexte économique qui leur est plus favorable, les syndicats sont de nouveaux passés à l'offensive après plus de quinze années de profils bas. Dans les secteurs industriels exportateurs fortement internationalisés, l'activité tourne a plein régime et les organisations syndicales obtiennent de fortes hausses de salaire que les associations patronales, dos au mur, sont contraintes à accepter. C'est ainsi que nous soutenons la thèse que la pérennité du système de relations professionnelles dualiste, dans l'industrie ouest-allemande, s'est obtenue en contrepartie du déplacement du lieu des négociations dans l'établissement et d'une plus grande hétérogénéité et flexibilité des conditions de travail et de salaire. En référence à notre lexique théorique, nous sommes en présence d'un processus de conversion institutionnelle, le comité d'établissement se voyant confier de nouveaux objectifs. A contrario, dans le secteur tertiaire et à l'Est, le modèle n'est simplement pas ou plus pratiqué. Le taux d'affiliation aux associations patronales et celui de syndicalisation sont en chute libre (processus de défection institutionnelle). A quoi s'ajoute la concurrence syndicale caractérisée par la montée en puissance des petites organisations corporatistes et leur défection du DGB, remettant en cause le principe du syndicat unitaire de branche. Plus fondamentalement, les syndicats en sont venus à soutenir l'instauration d'un salaire minimum, caractéristique d'un processus de sédimentation institutionnelle, dans les métiers où ils n'ont plus pied. L'intervention de l'Etat dans la détermination des salaires n'est plus exclue. Elle est même déjà effective.

## **Chapitre Cinq**

### **La structure interne des entreprises**

En raison de la promiscuité entre banque et industrie, les managers allemands ont pu engager leur entreprise dans des projets stratégiques délicats. Le capital bancaire par nature patient, le fort taux d'autofinancement et la propriété du capital dédiée aux familles ont accordé aux dirigeants une marge de liberté leur permettant de sécuriser, dans l'entreprise, une main d'œuvre qualifiée et autonome. Deux institutions complémentaires, la « banque industrie » et la « codétermination », ont ainsi promu une même préférence pour le long terme et la stabilité des relations, que se soit entre l'entreprise et sa banque maison, ou avec ses salariés. Elles ont toutes deux concouru à spécialisation industrielle allemande dans les produits de moyenne-haute technologie, la compétitivité hors-prix et l'innovation incrémentale.

Après nous être intéressé dans les chapitres deux et trois aux financeurs, puis dans le chapitre quatre aux salariés, il convient maintenant de porter notre attention au monde des dirigeants. Traditionnellement, le turnover des managers est relativement faible et leur recrutement se réalise pour l'essentiel en interne. Le recours au marché externe est limité ; les transferts, voire les parachutages au poste rares. C'est généralement après une longue carrière dans le groupe qu'ils accèdent aux plus hautes responsabilités. Les directeurs accumulent ainsi au cours du temps un savoir spécifique, consolident leurs réseaux et s'entourent de personnes de confiance. Disposant d'une forte culture scientifique et d'un savoir-faire technique, leur attention porte sur la production, l'innovation incrémentale, la construction de standards de qualité et l'acquisition de parts de marché à long terme. (Höpner [2001]) La fameuse *shareholder value* est loin d'être pour eux une priorité et rendre régulièrement des comptes aux marchés financiers leur semble incompatible avec la poursuite d'objectifs de long terme. (Pesin et Strassel [2006]) En tant que communauté, les élites patronales entretiennent entre elles de forts liens interpersonnels. Généralement cumulards de mandats, elles se rencontrent régulièrement dans les différents conseils de surveillance où elles siègent. Les grands patrons forment ainsi une petite communauté fermée privilégiant la coopération sur la compétition dans laquelle la bonne réputation et la confiance régulent les interactions. Les positions de pouvoir se transmettent souvent par cooptation, le manager sortant intronisant son successeur avant que ce choix ne soit validé ex post par l'assemblée générale. (Joly [1996])

Dans quelles mesures l'accroissement de l'influence des investisseurs institutionnels allemands et étrangers a impacté la structure des organes de direction, le modèle de reproduction et de désignation des dirigeants, et le réseau de patrons et d'administrateurs ? C'est ce à quoi nous essayerons de répondre dans ce cinquième chapitre. Pour cela, nous nous intéressons dans une première section à la composition des organes de direction (directoire et conseil de surveillance), et l'évolution des principales caractéristiques de leurs membres (sexe, âge, nationalité, formation...). Puis nous focaliserons notre attention dans la seconde section sur les dix principales personnalités du capitalisme allemand. Enfin, nous examinerons l'évolution de la rémunération des grands patrons.

## **1. La composition des organes de direction**

La législation allemande prescrit un système d'administration dual pour les sociétés anonymes allemandes. Elles sont composées d'un directoire qui dirige et agit en toute circonstance au nom de la société et d'un conseil de surveillance qui nomme le directoire, le conseille et surveille ses activités. La loi limite à dix le nombre de mandats qu'un administrateur peut accumuler dans des conseils de surveillance différents, à cinq pour le siège de président. Dans cette section, nous analyserons successivement la composition des directoires (1.1), puis celle des conseils de surveillance (1.2) des principales sociétés allemandes, ainsi que la typologie de leurs membres. Nous chercherons à discerner les constantes et les transformations intervenues depuis le début de la décennie 2000<sup>107</sup>.

### **1.1.L'analyse des directoires**

#### **1.1.1. Composition, taille des directoires et typologie des managers**

Intéressons-nous dans un premier temps aux directoires des sociétés du DAX-30 début 2001 et début 2008. Remarque-t-on des évolutions notables dans leur composition et la typologie des managers ? Pour chaque année étudiée, nous avons retenu les trente sociétés alors cotées dans l'indice. Les résultats doivent être donc pris avec précaution dans la mesure où la liste

---

<sup>107</sup> Notre étude porte sur les sociétés du DAX-30 pour une raison « pratique » en raison de la disponibilité des informations. D'autre part, car ces sociétés de l'indice sont les plus influentes du capitalisme allemand.

varie légèrement entre 2001 et 2008<sup>108</sup>. A partir des rapports d'activités de chacune des sociétés et la rubrique « relations investisseurs » de leur site Internet, nous avons extrait les informations nécessaires concernant les membres des directoires : noms, sexe, date de naissance, nationalité, parcours scolaire, mandats dans d'autres sociétés... Nous constatons :

#### **1.1.1.1. La taille des directoires en légère diminution**

La taille moyenne des directoires des sociétés du DAX-30 est en diminution légère sur la période. La moyenne est passée de 7,13 membres en 2001 à 6,63 en 2005 puis 6,3 au début 2008. (Tableau n°5-1) Le nombre de postes a diminué de deux cent quatorze à cent quatre vingt-neuf, soit un recul de 11,7%. Les extrémités de la distribution sont constantes. Au début de l'année 2001, la fourchette était comprise entre trois (Fresenius) et douze membres (Daimler Chrysler). En 2008, entre trois (Lufthansa) et onze (Allianz).

**Tableau n°5-1 : Statistiques sur les directoires**

	<b>Début 2001</b>	<b>Début 2005</b>	<b>Début 2008</b>
<b>Nombre de postes</b>	214	199	189
<b>Nombre moyen</b>	7,13	6,63	6,3
<b>Manager siégeant dans un CS</b>	40 (18,7%)	32 (16%)	21 (11,1%)

Sources : Rapports d'activités, Calculs de l'auteur.

#### **1.1.1.2. Des transferts entre directoires rares**

Rares sont les transferts en provenance d'autres directions. Seuls trois membres de directoires au début de l'année 2008 l'étaient déjà en 2001 dans une autre firme du DAX-30. Clement Booth est passé du réassureur Munich Ré à l'assureur Allianz en 2005. Certains transferts peuvent paraître un peu plus insolites. Eckhard Cordes a troqué les berlines de luxe pour les caddies. Ancien patron de la marque Mercedes et membre du directoire de Daimler Chrysler, il est depuis novembre 2007 le président du directoire de Metro. Enfin, Karl-Ludwig Kley, l'ancien directeur financier de la compagnie aérienne Lufthansa, a pris la tête du groupe chimique et pharmaceutique Merck en février 2007.

---

<sup>108</sup> Comme nous le verrons dans la partie 1.1.2 concernant les présidents de directoire, vingt-quatre sociétés ont été cotées au DAX-30 sur toute la décennie. Elles constituent le cœur du capitalisme allemand.



### 1.1.1.3. La représentativité des femmes proche du néant

En ce qui concerne la représentativité des femmes aux postes de direction, elle est quasiment nulle. Seule Bettina von Oesterreich, directrice dans la banque immobilière Hypo Real Estate, représentait la classe féminine dans le sérail des directeurs du DAX-30 au début de l'année 2008, soit 0,5% de la population étudiée. Au début de l'année 2001, aucune femme n'occupait de poste dans un directoire.

### 1.1.1.4. Les quinquagénaires au pouvoir

Dans le jargon statistique, le praticien dira que la distribution des âges au début de l'année 2008 était symétrique. L'âge moyen du directoire s'élevait à 53,1 ans et son âge médian à cinquante-trois ans. Au début de l'année 2001, la moyenne était de 54,5 ans et la médiane de cinquante-cinq ans. On constate donc qu'au cours de cette dernière décennie, les directoires des sociétés cotées au DAX-30 se sont légèrement rajeunis. (Tableau n°5-2)

**Tableau n°5-2 : Répartition des membres du directoire par classe d'âge**

Classe d'âge	2001		2008	
	Nombre	%	Nombre	%
<b>moins de 40 ans</b>	3	1,4	1	0,5
<b>40-44</b>	13	6,3	15	8,0
<b>45-49</b>	28	13,5	37	19,7
<b>50-54</b>	51	24,5	61	32,4
<b>55-59</b>	63	30,3	41	21,8
<b>60-64</b>	45	21,6	26	13,8
<b>65 et plus</b>	5	2,4	7	3,7
<b>Total</b>	<b>214</b>	<b>100</b>	<b>188</b>	<b>100</b>

Sources : Rubrique « relations investisseurs » sites Internet. Calculs de l'auteur.

En 2001, la population comprenait trois trentenaires : Leonhard H. Fischer de la Dresdner Bank (trente-huit ans), Glenn Bennett d'Adidas (trente-huit ans) et Gerhard Pegam d'Epcos (trente-neuf ans). Le doyen, Werner Piotrowski de KarstadtQuelle, culminait à soixante-neuf ans. La tranche d'âge la plus importante était les 55-59 ans avec soixante-trois personnes, soit 30,3% du total des membres des trente directoires. Au début de l'année 2008, la distribution a sensiblement évolué en raison du léger rajeunissement. La population étudiée ne comprenait plus qu'un seul trentenaire, Mario Daberkow (trente-neuf ans) chez la Postbank. Les doyens du DAX-30 étaient tous deux âgés soixante-sept ans : Ekkehard D.

Schulz, président du directoire de Thyssen, et Ben Lipps, président du directoire de Fresenius. Si l'on considère que les mandats de directeur ne vont guère au-delà de soixante-cinq ans, environ 40% de la population de 2008 sera à la retraite dans moins de dix ans, 75% dans une quinzaine d'années maximum.

Somme toute, la tranche d'âge 50-59 ans est la plus représentée les deux années étudiées : 54,8% en 2001 et 54,2% en 2008. On constate également que les présidents de directoire sont plus âgés que la moyenne, ce qui semble logique dans la mesure où le poste s'obtient en général après quelques années passées au sein de la direction. L'âge moyen de cette catégorie s'élevait au début de l'année 2001 à 58,5 ans et le médian à soixante ans, contre une moyenne de 57,9 ans et une médiane à 58,5 ans au début de l'année 2008. La fourchette d'âge des patrons est approximativement la même pour les deux années : 43-67 ans en 2001 contre 44-67 ans en 2008. En outre, la moitié des présidents de directoire avait plus de soixante ans : seize en 2001 et quatorze en 2008. Nous y reviendrons plus en détail par la suite.

#### **1.1.1.5. Les managers siègent moins dans des conseils de surveillance**

On constate que de moins en moins de membres titulaires de directoires siègent également dans des conseils de surveillance d'autres sociétés. (Tableau n°5-1) Entre 2001 et 2008, leur proportion est passée de 18,7% à 11,1% des effectifs, soit une baisse de plus d'un tiers (37,4%). De même, les présidents de directoire cumulant de nombreux mandats d'administrateurs dans différents conseils de surveillance se font de plus en plus rares. En 2001, Henning Schulte-Noelle cumulait sept mandats dans des conseils de surveillance de firmes du DAX-30 alors qu'il présidait le directoire d'Allianz, Martin Kohlhaussen (CEO de la Commerzbank) six, Manfred Scheider (CEO de Bayer) cinq, Rolf-E. Breuer (CEO de la Deutsche Bank) quatre, Ulrich Hartmann (CEO de E.ON) trois, de même qu'Albrecht Schmidt (CEO de HVB) et Heinrich von Pierer (CEO de Siemens). Ces sept grands patrons, « cumulards » de mandats d'administrateur, dirigeaient les principaux groupes industriels et financiers allemands. Au début de l'année 2008, seul quatre patrons engrangeaient plus de trois mandats dans des conseils de surveillance : Michael Diekmann, patron d'Allianz, avec quatre mandats, Paul Achleitner, membre du directoire d'Allianz, avec trois, comme Klaus

Zumwinkel (CEO de la Deutsche Post) et Ekkehard D. Schulz (CEO de Thyssen)<sup>109</sup>. Cette évolution s'accorde avec le principe de « bonne gouvernance » qui veut qu'un membre de directoire ne doive pas multiplier les mandats pour se concentrer efficacement sur sa fonction de direction.

#### 1.1.1.6. La nationalité des membres du directoire

Depuis une dizaine d'années, on constate enfin de plus en plus de managers étrangers dans le directoire des sociétés du DAX-30. (Tableau n°5-3) En début de décennie, ils représentaient 15% des effectifs. Au début de l'année 2008, leur proportion est passée à 20,2%, soit une hausse de cinq points en sept ans.

**Tableau n°5-3 : nationalité des membres des directoires**

Nationalité	2001		2008	
	Nombre	%	Nombre	%
<b>Allemand</b>	182	85,0	150	79,8
<b>Européen</b>	14	6,5	23	12,2
<b>Anglo-saxon</b>	10	4,7	14	7,4
<b>Autres</b>	2	0,9	1	0,5
<b>Indéterminés</b>	6	2,8	0	0,0
<b>Total</b>	<b>214</b>	<b>100</b>	<b>188</b>	<b>100</b>

Sources : Calculs de l'auteur. « Indéterminés » = c'est-à-dire que nous n'avons pas trouvé l'information.

Pour être précis, trente-huit « *Vorstände* » étrangers (membres de directoire) sur un total de cent quatre-vingt-huit. Parmi les étrangers, les deux tiers sont des européens continentaux (23). Leur part a doublé sur la période. Le tiers restant est des managers anglo-saxons (14). Certains groupes sont très internationalisés. Par exemple, Deutsche Bank, Fresenius, Henkel et Linde comptaient au début de l'année 2008 respectivement 75%, 71,4%, 66,6% et 50% d'étrangers dans leur directoire. La Deutsche Bank, Siemens et la Lufthansa, pour ne citer que ces trois groupes, sont même présidés par des non allemands. Le premier établissement bancaire allemand est dirigé par le Suisse Josef Ackermann, le conglomerat industriel par l'autrichien Peter Lörcher et la compagnie aérienne par Wolfgang Mayrhofer, également autrichien<sup>110</sup>. Par contre, d'autres directions de groupe demeurent totalement hermétiques aux

<sup>109</sup> Soupçonné d'avoir fraudé le fisc à hauteur de un million d'euros, en plaçant son argent au Lichtenstein. Klaus Zumwinkel a démissionné de tous ses mandats au début de l'année 2008.

<sup>110</sup> Voir paragraphe 1.1.2.5 de ce chapitre pour l'étude de la nationalité des présidents de directoire.

managers allogènes. Tel est le cas de BASF, de Bayer, de BMW, de Deutsche Telekom, d'E.ON ou encore de RWE<sup>111</sup>. Quoiqu'il en soit, quatorze groupes avaient au moins un quart de leur directoire composé de directeurs étrangers au début de l'année 2008, contre seulement six en 2001.

### **1.1.2. Les présidents du directoire**

Personnalité la plus médiatisée du directoire, le président – parfois appelé porte-parole (« *Sprecher* ») pour insister sur le caractère collégial – coordonne les activités des autres membres. Dans le modèle traditionnel, son recrutement s'opère en interne. Effectuant une grande partie ou toute sa carrière dans le groupe qu'il a été un jour mené à conduire, le président gravissait uns à uns les échelons de la hiérarchie et accédait en fin de carrière aux plus hautes responsabilités. Les transferts, voire les parachutages au poste étaient rares.

Les évolutions récentes du capitalisme allemand, telle l'internationalisation de la structure de propriété du capital des sociétés cotées, ont-elles bouleversé ce modèle ? Afin d'étudier les présidents de directoire, nous nous sommes intéressé aux vingt quatre firmes qui ont été cotées aux DAX-30 pendant toute la période étudiée. Nous avons voulu ainsi nous concentrer sur les sociétés qui constituent le cœur du capitalisme allemand. Le panel comporte treize groupes industriels (BASF, Bayer, BMW, Daimler, EON, Fresenius, Henkel, Infineon, Linde, MAN, Siemens, Thyssen et Volkswagen), cinq entreprises de services (Deutsche Telekom, Lufthansa, SAP, RWE et TUI), deux banques (Commerzbank et Deutsche Bank), deux entreprises commerciales (Adidas, Metro) et deux sociétés d'assurances (Allianz et Munich Ré). A partir des rapports d'activités de chacune des sociétés et la rubrique « relations investisseurs » de leur site Internet, nous avons collecté des informations sur le profil des présidents du directoire, leur nationalité, leur date de naissance, la date d'entrée dans le groupe et l'année de leur accession au poste de président. Nous en avons déduit l'âge d'entrée dans le groupe et celui de l'accès aux plus hautes responsabilités. Les données sont présentées dans les annexes 1, 2 et 3 du chapitre.<sup>112</sup>

---

<sup>111</sup> Il faut rajouté également la Commerzbank, Daimler, Infineon, Munich Re, SAP et Thyssen.

<sup>112</sup> Cinq présidents l'ont été sur toute la période : Herbert Hainer (Adidas), Ben J. Lipps (Fresenius), Ulrich Lehner (Henkel), Henning Kagermann (SAP) et Ekkehard Schulz (ThyssenKrupp).

#### **1.1.2.1. Les carrières maisons encore prédominantes**

L'âge d'entrée dans la société que les présidents du directoire vont par la suite diriger a augmenté sur la période étudiée, de 35,8 ans en moyenne en 2001 à 37,8 ans en 2008. Les raisons invocables sont diverses : le temps d'études plus long, l'accumulation d'expériences professionnelles avant l'entrée dans la firme... La médiane augmente d'un an entre 2001 (trente-quatre ans) et 2008 (trente-cinq ans). Le moins que l'on puisse dire, c'est que **nous ne sommes pas en présence d'un bouleversement profond**. Quant à l'âge moyen d'accession au poste suprême, il est constant sur la période : 53,1 ans en 2001 et 52,9 ans en 2008. Il en est de même pour la médiane qui reste fixée à cinquante-quatre ans. Ces deux tendances ont pour conséquence que le temps d'attente moyen avant d'accéder au poste de président est en légère baisse : de 17,3 ans en 2001 à 15,1 ans en 2008. Il demeure qu'aujourd'hui la plupart des dirigeants étudiés ont donc effectué une bonne partie, pour certains l'essentiel, de leur carrière dans l'entreprise qu'ils sont amenés à diriger. **Les entreprises étudiées préfèrent toujours recruter leur patron en interne.**

#### **1.1.2.2. Mais un nombre croissant d'accessions directes**

Celles qui privilégient le recrutement externe, voire les parachutages, sont encore minoritaires. Mais ces dix dernières années, une nouvelle tendance s'est dessinée. **Les accessions directes à la présidence du directoire, sans « carrière maison », se font de plus en plus courantes.** Sur les vingt-cinq nominations de président du directoire entre 2001 et 2008, six présidents (24%) ont accédé directement aux plus hautes responsabilités sans temps de transition dans la firme : Harry Roels - ancien membre du comité de direction du groupe Shell - chez RWE en 2003, Wolfgang Reitzle – ancien membre du directoire de BMW où il a fait toute sa carrière – chez Linde en 2003, Wolfgang Ziebart – également ancien membre du directoire de BMW puis de Continental - chez Infineon en 2004, l'autrichien Peter Löscher – ancien membre du comité exécutif du groupe pharmaceutique américain Merck & Co - chez Siemens en 2007, Jürgen Großmann - spécialiste de l'acier - successeur en 2007 du démissionnaire Harry Roels chez RWE, et Eckhard Cordes – ancien directeur de Mercedes - chez Metro en 2007.

En outre, deux CEO ont attendu moins de cinq ans pour accéder au poste suprême. Kai-Uwe Ricke a attendu quatre ans et le limogeage de Ron Sommer pour prendre la tête de Deutsche

Telekom en 2002 avant de démissionner en 2006. Bernd Pischetsrieder, ancien président du directoire de BMW, avait quant à lui rejoint Volkswagen en 1999 avant d'en prendre la présidence en avril 2002. Ces huit personnalités sont toutes des industriels dont quatre d'anciens directeurs de l'industrie automobile (Wolfgang Reitzle, Wolfgang Ziebart et Bernd Pischetsrieder chez BMW et Eckhard Cordes chez Daimler) Excepté le passage de Mercedes à Metro d'Eckhard Cordes, tous sont également devenus président du directoire d'un groupe industriel.

### **1.1.2.3.L'accroissement du turnover ces dernières années**

Parallèlement, **la rotation à la tête des entreprises étudiées s'est légèrement accélérée** ces dernières années. Dans notre échantillon de vingt quatre firmes, sur les dix neuf patrons qui ont été nommés dans la décennie 1990, seize ont quitté la présidence du directoire depuis. Leur durée moyenne à ce poste a été de 9,7 ans. La médiane est de dix ans. Seul Joachim Milberg est resté moins de cinq ans à la tête de BMW et a quitté ses fonctions en mai 2002, un an avant le terme de son mandat, officiellement pour des raisons de santé.

Entre 2001 et début 2008, il y a eu vingt-huit nominations, soit plus que nécessaire pour renouveler l'ensemble de l'échantillon. Et entre 2006 et 2007, pas moins de sept sociétés ont changé de patron : BMW, Daimler, Deutsche Telekom, Metro, RWE, Siemens et Volkswagen. Sur les vingt-huit nominations, sept présidents ont déjà quitté leur fonction dont six moins de cinq ans après l'accession au poste de président : Hans-Joachim Körber chez Metro après six ans d'exercice, Ulrich Schumacher chez Infineon, Bernd Pischetsrieder chez Volkswagen, Harry Roels chez RWE, Helmut Panke chez BMW et Kai-Uwe Ricke chez Deutsche Telekom, tous après quatre ans, et Klaus Kleinfeld chez Siemens au bout de deux ans. Les raisons sont diverses et spécifiques à chaque cas : départ à la retraite, scandale de corruption, raisons personnelles, non renouvellement de contrat... La raison la plus « atypique » est à l'actif d'Helmut Panke. En quatre ans de mandat chez BMW, les ventes de berlines ont augmenté de 44%, propulsant la marque bavaroise devant Mercedes dans le haut de gamme. Les résultats exceptionnels du constructeur automobile auraient naturellement dû aboutir à sa reconduction au poste de président. Mais il a dû quitter la direction de BMW en raison des règles internes de gouvernance. Selon les statuts du groupe sur les limites d'âge, le président du directoire doit libérer sa place dès qu'il atteint l'âge de soixante ans. Chose faite en août 2007.

Phénomène nouveau, **les départs conflictuels ou forcés se sont récemment multipliés**. Officiellement, le bouillonnant Ulrich Schumacher n'a pas été destitué de ses fonctions de président du fabricant de semi-conducteurs Infineon. Celui qui fut à quarante-deux ans le plus jeune président d'un groupe du DAX-30 a démissionné en avril 2004 au bout de quatre ans d'exercice pour des raisons « personnelles ». Son style de gestion tranchant, autoritaire et imprégné des méthodes anglo-saxonnes n'ont pas plu à IG Metall, à ses actionnaires et ses collègues du directoire qui officieusement l'ont poussé vers la sortie. Pour d'autres présidents, l'éviction ne fait aucun doute. Bernd Pischetsrieder a quitté la présidence du directoire de Volkswagen en décembre 2006 alors que son contrat prenait fin en 2012. Son départ s'est réalisé sur fond de guerre latente avec Ferdinand Piëch, ancien président du directoire, et « tout puissant » président du conseil de surveillance depuis 2002. Quant à Kai-Uwe Ricke, il a été contraint de quitter la tête de Deutsche Telekom en novembre 2006, quatre ans après sa nomination et un an avant l'expiration normale de son contrat. Les principaux actionnaires du groupe, l'Etat fédéral et le fonds Blackstone lui reprochaient une perte massive de clients, la stagnation du cours de bourse depuis quatre ans et l'annonce de résultats financiers médiocres. Pour l'année 2007, trois départs ont retenu l'attention des médias. Hans-Joachim Körber a dû céder sa place de président du directoire de Metro en septembre à Eckhard Cordes. Les deux principaux actionnaires du distributeur lui ont reproché de ne pas avoir réussi à redresser deux activités phares, les hypermarchés Real et les grands magasins Kaufhof. (Les Echos [29/06/07]) Pour Harry Roels, c'est pour ses choix stratégiques et non les résultats de RWE que le conseil de surveillance a décidé de ne pas prolonger son contrat. Il lui a été reproché son manque de politique claire pour l'avenir. Enfin, les affaires de corruption chez Siemens ont poussé Klaus Kleinfeld en juillet 2007 à démissionner deux ans et demi après sa nomination à la tête du conglomérat. Somme toute, ces dernières années, **les départs forcés et les évictions sont devenus plus fréquents. Le départ à la retraite n'est plus la seule raison qui justifie les fins de mandat.**

#### **1.1.2.4.L'origine scolaire des présidents de directoire**

L'analyse de l'origine scolaire et des formations suivies montre sur la période des éléments de continuité. (Tableau n°5-4) La quasi-intégralité des dirigeants a suivi une formation supérieure dans une université ou un établissement équivalent telles une école supérieure technique ou une école supérieure de commerce. (Joly [2002]) **Les longs parcours universitaires demeurent prédominants**. En 2001 et en 2008, 66,6% des présidents étaient

titulaires d'un doctorat. Seul René Obermann, le président du directoire de Deutsche Telekom depuis 2006, a réellement suivi un parcours atypique. Au milieu des années 1980, alors étudiant en économie à l'université de Münster, il lance une société de services dans les télécoms. Sa PME devenant vite très prospère, il s'est vu contraint à arrêter ses études pour se consacrer uniquement à son affaire. Excepté les patrons étrangers qui ont étudié dans leur pays d'origine ou à l'étranger, les responsables allemands font généralement leurs études en Allemagne. **Les études à l'étranger sont peu nombreuses et elles complètent généralement un cursus universitaire long.** Wolfgang Reitzle, le PDG de Linde et docteur en physique de l'université technologique de Munich, a ainsi poursuivi quelques années après l'obtention de son doctorat des études de management à Harvard. Henning Schulte-Noelle, ancien président d'Allianz, avait également complété son doctorat de droit par un MBA aux Etats-Unis et Jürgen Weber, ancien président de la Lufthansa, son diplôme d'ingénieur par un MBA au MIT.

Tableau n°5-4 : Origine scolaire des présidents de directoire

Formation	2001		2008	
	Nombre	%	Nombre	%
Gestion - Economie	4	16,7	8	33,3
Droit	8	33,3	4	16,7
Ingénieur / scientifique	10	41,7	9	37,5
plusieurs	2	8,3	3	12,5
Total	24	100	24	100
Dont Docteurs	16	66,7	16	66,7

Sources : Rubrique « relations investisseurs » sites Internet. Calculs de l'auteur.

La quasi-totalité des formations se répartit entre les scientifiques et ingénieurs, les économistes et gestionnaires et les juristes. En 2008, **les présidents ayant suivi un parcours d'ingénieur ou scientifique sont encore les plus nombreux** avec 37,5% de la population : six ingénieurs des universités techniques (« *Technische Universität* »), mais aussi un chimiste (Jürgen Hambrecht de BASF), un mathématicien (Henning Kagermann de SAP) et un physicien (Martin Winterkorn de Volkswagen). Mais sur la période, leur influence a légèrement diminué. Hormis le président suédois de MAN, Håkan Samuelson, tous ces ingénieurs étaient docteurs. Le nombre de juristes a fortement diminué, passant de huit (33,3%) à quatre (16,7%). A contrario, la proportion de gestionnaire et d'économiste est passée de quatre (16,7%) à huit (33,3%). A l'exception de Michael Diekmann (Allianz) qui a suivi des études de philosophie en plus de son droit, les sciences humaines ou autres sciences



sociales, comme la sociologie ou la psychologie, sont absentes. En outre, nous constatons que les sociétés commerciales et les établissements financiers sont dirigés par des économistes, des gestionnaires et des juristes. **Quant aux entreprises industrielles, elles sont encore pilotées par des ingénieurs et scientifiques** et à quelques exceptions par un économiste (Henkel) ou un gestionnaire (Bayer, Siemens).

#### **1.1.2.5. Une ouverture récente aux managers étrangers**

Les présidents de directoire sont **principalement de nationalité allemande bien que de plus en plus d'étrangers accèdent au poste ultime**. Au début de l'année 2008, vingt-trois présidents des sociétés cotées au DAX-30 étaient allemands, contre vingt-huit en 2001. Dans notre panel de vingt-quatre sociétés, MAN, Fresenius, la Deutsche Bank, Siemens, la Lufthansa et Henkel étaient dirigés en 2008 par des directeurs étrangers. Mais la culture européenne est prédominante. Josef Ackermann, président de la Deutsche Bank est suisse, Peter Lörcher (Siemens) et Wolfgang Mayrhofer (Lufthansa) autrichiens. Håkan Samuelson, président de MAN est quant à lui suédois et Ulrich Lehner (Henkel) danois. Seul Ben Lipp (Fresenius) est d'origine anglo-saxonne. Avec Ulrich Lehner, il était le seul président non allemand en 2001.

### **1.2. L'analyse des conseils de surveillance**

Ces dernières années, les débats allemands sur la gouvernance ont accordé une importance particulière au conseil de surveillance et au rôle que doivent jouer ses membres. Il suffit de parcourir le code allemand de gouvernance d'entreprise pour deviner son rôle décisif. L'article 3.2 stipule que « *le directoire doit se concerter avec le conseil de surveillance sur l'orientation stratégique de l'entreprise et s'entretenir à intervalles réguliers avec lui de l'état actuel de sa mise en oeuvre* ». De même, selon l'article 5.1.1, il a « *pour mission de conseiller et de contrôler régulièrement le directoire dans la gestion de l'entreprise. Il doit être associé aux décisions revêtant une signification fondamentale pour l'entreprise.* » Le président du conseil dispose dans cet édifice d'une importance décisive. Outre le fait qu'il coordonne les activités au sein du conseil, le préside et se charge de ses intérêts avec l'extérieur, il est en contact régulier avec le directoire et s'entretient avec son président sur la stratégie, l'évolution des affaires et la gestion des risques de l'entreprise. (Kodex [2007]).

Qu'en est-il de la composition des conseils de surveillance des grandes sociétés allemandes? Les choses ont-elles profondément évolué ces dix dernières années ?

### **1.2.1. Composition et typologie des membres**

#### **1.2.1.1. Distribution des mandats : une forte concentration**

Les sociétés du DAX-30 sont toutes soumises au régime de la codétermination. Représentants de salariés et des actionnaires siègent à hauteur de 50% chacun dans les firmes de plus de deux mille salariés<sup>113</sup>. Nous retiendrons dans notre analyse que les représentants des actionnaires car exceptés quelques délégués syndicaux membre d'IG Metall, IG BCE ou du syndicat Ver.di, rares sont les représentants salariés siégeant dans plusieurs conseils de surveillance<sup>114</sup>. A partir des rapports d'activités des années 2000 et 2004 et la rubrique « relations investisseurs » des sites Internet, nous avons accumulé des informations sur l'identité des membres des conseils de surveillance ainsi que de la totalité des mandats d'administrateur et de dirigeant qu'ils détenaient dans d'autres sociétés cotées. En 2001, les deux cent soixante-seize sièges de représentants des actionnaires étaient occupés par cent quatre vingt-cinq administrateurs, la différence entre ces deux données résultant de la présence d'administrateurs multi-mandats. Ces derniers permettent aux conseils de surveillance d'être interconnectés entre eux. (Maati [2006]) Un représentant des actionnaires disposait ainsi en moyenne de 1,49 siège en 2001.

Comme en témoigne le tableau n°5-5, **la distribution des mandats est fortement asymétrique**. Cent trente-huit individus ne détenaient qu'un mandat, soit 74,6% de la population, et quarante-sept au moins deux (25,4%). Parmi ces derniers, seuls six personnes disposaient de quatre mandats (3,2%), deux cinq mandats (1,1%), un six mandats (0,5%) et deux sept mandats (1,1%). Quatre ans plus tard, on constatait une légère diminution du nombre de siège par représentant (1,43) de même qu'une augmentation du nombre (cent cinquante-huit) et de la proportion (77%) d'administrateurs ne disposant que d'un mandat.

---

<sup>113</sup> Sur les trente-sept firmes qui ont été membres permanents ou temporaires de l'indice, seules Hypo Real Estate, Deutsche Börse et Fresenius ne disposent pas dans nos observations d'un conseil de surveillance composé à 50% de représentants salariés.

<sup>114</sup> En 2008, ils n'étaient que huit sur deux cent quarante-quatre (3,3%) à siéger dans plus d'un fauteuil d'administrateur du DAX30.

Sept administrateurs accumulaient alors quatre mandats (3,6% des effectifs), deux cinq mandats (1%), deux six mandats (1%) et un sept mandats (0,5%). Nos résultats pour l'année 2005 peuvent être comparés à la distribution observée par Chabi et Maati [2006] pour la France et Maati [2006] pour l'Europe. **Le réseau d'administrateurs allemands s'avère plus concentré que les réseaux français et européens.** En 2005, les administrateurs mono-mandat représentaient 82% du total des administrateurs en France et 88% en Europe. Quant aux mandataires accumulant plus de quatre sièges, ils représentaient 0,6% de la population française, 0,22% européenne et 2,5% allemande. Lorsque nous étudions maintenant l'année 2008, la tendance à la diminution du nombre de sièges par représentant se confirme avec un ratio à 1,39.

**Tableau n°5-5 : Statistiques sur les conseils de surveillance**

	Début 2001		Début 2005		Début 2008	
<b>Sièges (S)</b>	276		281		269	
<b>Représentants (R)</b>	185		196		193	
<b>S/R</b>	1,49		1,43		1,39	
<b>1 mandat</b>	138	74,6%	151	77,0%	144	74,6%
<b>2 mandats</b>	23	12,4%	24	12,2%	32	16,6%
<b>3 mandats</b>	13	7,0%	9	4,6%	11	5,7%
<b>4 mandats</b>	6	3,2%	7	3,6%	3	1,6%
<b>5 mandats</b>	2	1,1%	2	1,0%	2	1,0%
<b>6 mandats</b>	1	0,5%	2	1,0%	1	0,5%
<b>7 mandats</b>	2	1,1%	1	0,5%	0	0,0%
<b>Somme</b>	<b>185</b>	<b>100%</b>	<b>196</b>	<b>100%</b>	<b>193</b>	<b>100%</b>

Sources : Rapports d'activité 2000, 2004 et sites Internet rubrique « relations investisseurs ». Calculs de l'auteur.

### **Il semblerait que le pouvoir dans les organes de surveillance se déconcentre lentement.**

D'un côté, la proportion des administrateurs ne siégeant que dans un conseil de surveillance est constante sur la décennie (74,6%). D'un autre côté, la distribution des sièges pour les multimandataires diverge légèrement. La part des administrateurs cumulant deux mandats a crû de 4,2 points en passant de 12,4% des effectifs début 2001 à 16,6% début 2008. Quant aux mandataires disposant de plus de trois sièges, le nombre a régressé de vingt-quatre à dix-sept en sept ans, soit une baisse de 41,6%. Plus personne ne détient plus de six mandats. Nous constatons ainsi sur la période étudiée une légère diminution du nombre de siège par représentant et moins de multi-mandataires cumulant plus de trois sièges, ce qui va dans le sens d'une meilleure gouvernance pour les partisans de la « bonne gouvernance ».

### 1.2.1.2. Les lieux de connexion

Les sociétés de l'indice qui n'échangent aucun membre de leur conseil de surveillance avec les autres firmes du DAX-30 sont relativement rares. En 2001, seules Adidas et SAP étaient totalement isolées, Adidas, SAP et Fresenius en 2005 et seulement Fresenius au début de l'année 2008. Les administrateurs multi-mandats ne sont donc pas concentrés dans un nombre restreint de conseils mais dispersés dans la quasi-totalité des sociétés du DAX-30. Cependant, **certains conseils allemands semblent être des lieux particulièrement centraux où se rencontrent les principaux multimandataires du réseau d'administrateurs**. Pour illustrer cette hypothèse, nous nous sommes intéressé aux conseils de surveillance se composant à plus de 50% de membres ayant au moins quatre mandats, conseil de surveillance et directoire compris. Il ressort de cette sélection qu'en 2001, les conseils de surveillance d'Allianz et de Thyssen étaient composés à 80% de ce type d'administrateurs multi-mandats, à 70% pour Munich Ré, 62,5% pour Linde... Ces sociétés étaient au nombre de sept en 2001, cinq en 2005 et trois en 2008. (Tableau n°5-6) Malgré la diminution de ces lieux de rencontre cette dernière décennie, les institutions financières demeurent des points focaux.

**Tableau n°5-6 : Firmes dont le conseil de surveillance se compose à plus de 50% d'administrateurs cumulant au moins quatre mandats**

Année	Firmes
<b>2001</b>	Allianz (8/10), Deutsche Bank (6/10), E.ON (7/10), Linde (5/8), Munich Re (7/10), Thyssens (8/10) et Volkswagen (6/10)
<b>2005</b>	Bayer (6/10), Linde (5/8), Lufthansa (7/10) et Munich Ré (7/10).
<b>2008</b>	Allianz (4/6), Deutsche Bank (6/10) et Lufthansa (7/10)

Sources: rapports d'activité 2000 et 2004 et sites Internet rubrique « relations investisseurs ».

### 1.2.2. Les Présidents du conseil de surveillance

Le président du conseil de surveillance a une position particulière et décisive dans la gouvernance de la firme. Il est le représentant des actionnaires qui exerce son mandat, si ce n'est à plein temps, largement au-delà de quelques réunions annuelles du conseil de surveillance. Il est ainsi en contact régulier avec le directoire et s'entretient avec son président sur la stratégie, l'évolution des affaires et la gestion des risques de l'entreprise. Un droit de vote double lui est attribué, ce qui permet de statuer lors de litiges entre représentants des actionnaires et des salariés. Dans notre panel de vingt quatre firmes, seulement trois

présidents ont traversé la décennie à ce poste : Gerd Krick (Fresenius), Albrecht Woeste (Henkel) et Gerhard Cromme (Thyssen). Malgré le renouvellement quasi-complet des effectifs, remarque-t-on des constantes, des ruptures ?

### 1.2.2.1. Origine du président : avantages aux managers maisons

Les données sont présentées dans les annexes 4, 5 et 6. Le tableau n°5-7 les synthétise. On constate tout d'abord que plus de la moitié des présidents de conseil ont été dans le passé membres du directoire de la société, le plus souvent au poste de président. Au début de l'année 2008, treize présidents, soit 43,3% des effectifs, ont occupé cette fonction, seize (53,3%) en 2005 et dix (33,3%) en 2001. **Malgré le renouvellement des « hommes », il est de règle depuis la guerre que le président du directoire prenne automatiquement la présidence du conseil de surveillance lorsqu'il part « à la retraite ».** (Joly [1996])

Tableau n°5-7 : Synthèse

	2001		2005		2008	
	Nbr	%	Nbr	%	Nbr	%
Ancien Président du directoire de la firme	10	33	16	53,3	13	43,3
Ancien Membre du directoire de la firme	3	10	1	3,3	2	6,6
Ancien Président d'un directoire (autre firme du DAX-30)	3	10	3	10	5	16,6
Ancien Membre d'un directoire (autre firme du DAX-30)	0	0	2	6,6	2	6,6
Président d'un directoire en fonction (firme du DAX-30)	1	3,3	0	0	2	6,6
Membre d'un directoire en fonction (firme du DAX-30)	3	10	0	0	0	0
Autres	10	30	6	20	6	20
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>28</b>		<b>30</b>	<b>100</b>

Sources : Calculs de l'auteur.

Cela pose-t-il des problèmes d'indépendance du conseil de surveillance et nuit-il à la qualité du contrôle ? La question fait débat. Pour justifier cette pratique, ses partisans mettent en avant la qualité de la connaissance de l'entreprise de l'ancien président. « *Seul celui qui connaît la branche et, mieux encore, l'entreprise peut poser les bonnes questions, mieux évaluer les évolutions et participer de ce fait à des décisions fondées* », soulignait dans une interview Manfred Schneider, l'ancien président du directoire de Bayer, devenu depuis le président de son conseil de surveillance. (Les Echos 19/05/03) Le président disposerait ainsi de l'expérience et des ressources nécessaires pour conseiller la direction de l'entreprise. Pour

d'autres, ce pont entre présidences contredit l'idée même de séparation entre gestion et contrôle. Un ancien président du directoire qui contrôle et supervise son successeur peut-il le faire avec totale objectivité ? Peut-il permettre à celui qu'il a généralement coopté de remettre en cause les choix qu'il a faits lors de sa présidence ? Le président du conseil de surveillance conserve avec ses anciens collègues du directoire les liens particuliers qu'il a construits tout au long de son mandat, ce qu'il lui accorde une influence décisive dans le processus de prise de décision. Le kodex aborde la question avec une certaine pudeur<sup>115</sup>. Selon l'article 5.4.4, il est stipulé « *que l'ancien président du directoire ou un membre du directoire devienne président du conseil de surveillance ou président d'un comité du conseil de surveillance ne devra pas être de règle.* »

Plus rarement, le siège est accordé à un ancien « simple » membre du directoire : Dietrich Kurt Frowein (Commerzbank de 1999 à 2001), Alfons Titzrath (Dresdner Bank de 1997 à 2001), Karl Hermann Baumann (Siemens de 1998 à 2005) et plus récemment Clemens Börsig (Deutsche Bank nommé en 2007) et Manfred Bischoff (Daimler nommé en 2007). Somme toute, **plus de la moitié des sociétés ont à la tête de leur conseil de surveillance des anciens membres du directoire**. De même, il n'est pas rare que la présidence soit accordée à un ancien membre de directoire ou président d'une autre firme du DAX-30. Pour 2008, les présidents des conseils de surveillance de la Deutsche Post (Jürgen Weber), Infineon (Max Dietrich Kley), Linde (Manfred Schneider), MAN (Ferdinand Piëch), Merck (Wilson Simson), Siemens (Gerhard Cromme) et TUI (Jürgen Krumnow) ont été par le passé des membres de directoire dans d'autres sociétés cotées au DAX-30. Quelques directeurs en activité détiennent également des mandats de président de conseil de surveillance, généralement dans des filiales : en 2001, Wilson Simson - membre du directoire de E.ON - chez Degussa alors filiale chimique d'E.ON, Volker Jung - membre du directoire de Siemens - chez Infineon et Epcos (anciennes branches de Siemens) et Ulrich Hartmann - président de E.ON - chez Munich Ré. Début 2008, K. Zumwinkel, le président de la Deutsche Post, assumait cette responsabilité dans la filiale bancaire du groupe, la Postbank, et chez Deutsche

---

<sup>115</sup> Une décision que les « mauvaises langues » expliquent par la composition de la commission « Cromme » à l'origine du kodex : Gerhard Cromme (Président du directoire de Thyssen à l'époque devenu président du conseil de surveillance), Paul Achleitner (Président du directoire d'Allianz), Rolf-E. Breuer (Président du directoire de la Deutsche Bank devenu président du conseil de surveillance), Manfred Gentz (membre du directoire de Daimler), Ulrich Hocker (Membre du directoire de Deutsche Telekom), Max Dietrich Kley (Membre du directoire de BASF)...

Telekom. Mais comme nous l'avons souligné dans la partie « directoire » de cette section, cette pratique est de moins en moins courante. Pour conclure, nous remarquons toujours que **la présidence des conseils de surveillance des sociétés du DAX-30 est attribuée au petit monde des directeurs (ou ancien) du DAX-30**. Les « autres » ne représentent qu'environ un quart des postes<sup>116</sup>.

#### **1.2.2.2. Peu de financiers au poste de président**

Que nous retrouvions à la présidence d'institutions financières des « financiers », quoi de plus naturel<sup>117</sup>. Qu'en est-il de la présidence du conseil de surveillance de sociétés industrielles et commerciales par des anciens banquiers ou assureurs<sup>o</sup>? Sur la période étudiée, seulement quatre firmes ont vu leur conseil de surveillance être présidé par un ou des financiers : Adidas, Daimler, Preussag/TUI et RWE. Pour Adidas, ses deux derniers présidents du conseil ont tous deux été banquiers. Entre 1994 et novembre 2007, Henri Filho, ancien numéro deux de Clinvest, filiale du Crédit Lyonnais (ancien actionnaire d'Adidas), a siégé à la tête du conseil de surveillance de la firme aux trois bandes. Il a cédé son poste en 2008 à Hans Friderichs, ancien homme politique du FPD, ministre fédéral de l'économie entre 1972 et 1977 et président du directoire de la Dresdner Bank entre 1978 à 1985. Depuis 1926, la Deutsche Bank et Daimler entretenaient une relation atypique, le constructeur automobile étant considérée à tort ou à raison comme la « quasi-filiale » industrielle de la banque. Actionnaire dominant, la Deutsche Bank s'est appropriée pendant des décennies le poste de président du conseil de surveillance de Daimler, cette fonction revenant au président du directoire de la banque : Wilfried Guth (1976-1985), Alfred Herrhausen (1985-1989), Hilmar Kopper (1990-2007), sans omettre le poste de Président d'honneur assuré par Hermann Josef Abs entre 1976 et 1994. En nommant récemment à sa tête Manfred Bischoff, ancien membre du directoire de Daimler en charge du secteur aéronautique et spatial, le conseil de surveillance a marqué une rupture profonde avec plus de quatre-vingt ans de tradition. Quant à RWE, les deux derniers présidents du conseil de surveillance ont tous deux été présidents du directoire de la Landesbank régionale, la WestLB, actionnaire de RWE. Friedel Neuber, ancien parlementaire social-démocrate du Land, a présidé le directoire de la WestLB de 1981 à 2001 avant de

---

<sup>116</sup> Qui sont les autres ? Des anciens dirigeants de firmes industrielles et financières non cotées au DAX-30, des anciens hommes politiques ou/et dirigeants de banques publiques...

<sup>117</sup> Bien qu'il y ait eu une « exception » sur la période étudiée. Ulrich Hartmann, ancien président du directoire d'E.ON, a ainsi présidé le conseil de surveillance du réassureur munichois Munich Ré entre 1996 et 2004.

présider au conseil de surveillance de RWE entre 1997 et 2004. Son successeur à ce poste depuis 2004, Thomas R. Fischer, a été responsable des risques à la Deutsche Bank avant d'être recruté comme directeur général de la WestLB en 2003. Lourdemment frappée par la crise des crédits hypothécaires à risque et secouée début 2007 par un scandale de manipulation de cours interne, la banque l'a limogé en juillet 2007 de son poste et il a été écarté de la présidence du conseil de surveillance de RWE. Friedel Neuber a également présidé le conseil de surveillance de TUI, ex-Preussag, en tant que directeur de la WestLB - alors actionnaire dominant de TUI - entre 1999 et 2004 avant de céder sa place à Jürgen Krumnow, ancien membre du directoire de la Deutsche Bank.

\*\*\*

Nous nous sommes intéressés dans cette première section aux deux organes sociaux des sociétés cotées au DAX-30. Concrètement, nous n'avons remarqué aucune rupture avec le passé, ce constat illustrant parfaitement les processus d'inertie institutionnelle et dépendance au chemin. Certes sur certains aspects, les choses « évoluent », mais de façon incrémentale : diminution légère de la taille des directoires et de la concentration des mandats d'administrateur, léger rajeunissement de la population, recours accru aux managers étrangers, accroissement du turnover... Les membres de directoire siègent moins au sein de conseils de surveillance. **Mais sur d'autres aspects, peut-être les plus caractéristiques du modèle allemand, les habitudes font preuve d'une résistance considérable.** Les femmes sont toujours absentes de poste de direction. Les patrons allemands disposent encore d'une forte culture scientifique et technique, quoique les formations économiques et financières prennent en importance. Surtout, les processus de nomination du président du directoire et du conseil de surveillance semblent quasi-intacts. Il demeure qu'aujourd'hui la plupart des dirigeants étudiés ont effectué une bonne partie, pour certains l'essentiel, de leur carrière dans l'entreprise qu'ils sont amenés à diriger. Dans un premier temps au directoire, puis dans le conseil de surveillance. Les entreprises étudiées privilégient toujours le recrutement en interne, gage d'une certaine forme de stabilité.

## **2. Les principaux administrateurs allemands**

La place de premier rang qu'occupent le président du conseil et les membres des comités leur confère un pouvoir d'influence particulier qui s'accumule à mesure que le nombre de mandats



s'accroît. Qui sont donc les administrateurs allemands les plus influents et de quelles sociétés sont-ils issus ? Comment s'organisent leurs relations et la circulation de l'information ? Pour déterminer qui sont les principales personnalités du capitalisme allemand, nous nous sommes intéressé à la composition des conseils de surveillance des sociétés du DAX-30 ainsi que des comités spécialisés. Nous traitons comme précédemment le début des années 2001, 2005 et 2008. Selon la place occupée dans le conseil, l'administrateur se voit attribuer une note<sup>118</sup>. Pour années 2005 et 2008, la pondération est la suivante : dix points pour le président du conseil de surveillance, huit points pour un membre du conseil de surveillance qui préside également un comité spécialisé, six points pour un membre du conseil siégeant dans un comité et enfin quatre points pour un simple membre du conseil. Lorsqu'un mandataire est présent dans plusieurs comités d'une même société, nous ne retenons qu'une présence pour éviter les distorsions. Pour l'année 2001, nous avons adopté une autre pondération car peu de firmes avaient alors indiqué dans leur rapport d'activités de l'année 2000 le nom des membres siégeant dans les comités. Nous avons donc accordé dix points pour le président du conseil, six points pour un mandataire dont il a été renseigné de sa présence dans un comité, et cinq points pour les autres. Nous obtenons ainsi pour le début 2001, le début 2005 et le début 2008 une cartographie des membres des conseils de surveillance ainsi que leur influence. Les résultats sont consignés dans les annexes 6, 7 et 8 du chapitre.

### **2.1. Les dix principales personnalités**

Qui sont les dix premières personnalités de ce classement ? Sur cent quatre vingt-cinq représentants des actionnaires (pour deux cent soixante-seize mandats) siégeant dans les conseils de surveillance du DAX-30 au début de l'année 2001, Karl Hermann Baumann a terminé premier. Il a siégé dans sept conseils de surveillance du DAX-30 - Allianz, Deutsche Bank, E.ON, Linde, Schering, Siemens et Thyssen - et présidé celui de Siemens. Bien que les informations soient fragmentaires, il a été « au moins » membre de deux comités spécialisés, chez la Deutsche Bank et Thyssen. Le second a été Klaus Liesen, ancien président du directoire de la société Ruhrgas. Il siégeait au début de l'année 2001 dans cinq conseils de

---

<sup>118</sup> La méthode employée est empruntée à DSW, l'Association des petits porteurs de titres, à laquelle nous avons opéré quelques modifications. Comme nous ne traitons que des personnalités du DAX-30, certains hommes influents ne sont pas pris en compte. Nous pensons notamment aux présidents de Porsche (Wendelin Wiedeking) et de Bosch (Hermann Scholl)

surveillance - Allianz, Deutsche Bank, E.ON, TUI et Volkswagen - et a présidé ceux d'Allianz, de E.ON et de Volkswagen. Enfin, Henning Schulte-Noelle, président du directoire d'Allianz, a terminé troisième. Outre son mandat de directeur, il a siégé dans sept conseils de surveillance - BASF, Dresdner, E.ON, Linde, Munich Ré, Siemens, Thyssen - sans en présider aucun. Ensemble, les dix premiers du classement ont occupé quarante-sept sièges. Somme toute, il n'a pas été rare que ces mandataires « influents » soient également membre du directoire d'une des sociétés du DAX-30. Henning Schulte-Noelle (troisième du Top dix) présidait également le directoire d'Allianz alors que Martin Kohlhaussen (quatrième du Top dix) présidait celui de la Commerzbank. Volker Junk (sixième du classement), alors membre du directoire de Siemens, était également président du conseil de surveillance d'Epcos et d'Infineon.

Pour le début de l'année 2005, le classement a évolué. Le nombre de représentants des actionnaires a légèrement augmenté (cent quatre-vingt seize). Notons que nos résultats gagnent en fiabilité car toutes les firmes ont publié cette année la composition de leurs comités. Manfred Schneider, ancien président du directoire de Bayer, a terminé premier avec cinquante points. Présent dans sept conseils de surveillance - Allianz, Bayer, Daimler, Linde, Metro, RWE et TUI -, il présidait alors ceux de Bayer et de Linde. Il dirigeait également le comité d'audit d'Allianz. Karl Hermann Baumann a reculé à la seconde place, avec quarante-huit points. Il accumulait en 2005 six mandats - Schering, E.ON, Deutsche Bank, Thyssen, Siemens et Linde - soit un de moins qu'en 2001, et présidait le conseil de surveillance de Siemens. Enfin, Martin Kohlhaussen, ancien président du directoire de la Commerzbank, avec cinq mandats - Commerzbank, Bayer, Infineon, Schering et Thyssen - et trente-quatre points, a terminé troisième. Il présidait le conseil de surveillance de la Commerzbank. Les dix premiers du classement ont siégé dans quarante-neuf conseils de surveillance, soit deux de plus qu'en 2001. Hormis Paul Achleitner, directeur chez Allianz, aucun de ces mandataires « influents » n'était membre d'une direction en exercice. Ils étaient cependant tous des anciens présidents de directoire.

Au début de l'année 2008, Manfred Schneider est toujours premier du classement avec quarante points. Il a perdu un siège (Daimler). Il est suivi par Jürgen Weber, ancien président de la Lufthansa. Il siège dans quatre conseils de surveillance - Deutsche Post, Lufthansa, Bayer et Deutsche Bank - et préside ceux de la Deutsche Post et la Lufthansa. Ulrich Hartmann est troisième avec cinq mandats - E.ON, Henkel, D Bank, Lufthansa et Munich Ré

- et la présidence du conseil de E.ON. Les dix premiers du classement siègent dans quarante conseils de surveillance, soit neuf de moins qu'en 2005.

## **2.2. Le parcours classique : d'une présidence à une autre**

Avec l'arrivée de nouveaux membres et les départs à la retraite des anciens administrateurs, le classement des principales personnalités a évolué ces dix dernières années. Mais **leur origine et les circonstances de leur arrivée à cette position ne sont pas profondément différentes**. Les administrateurs multi-mandats ont généralement mené toute leur carrière dans une filière, pour certains dans la seule et même grande firme (Schulte Noelle, Strenger, Schneider, Strube, Schinzler, Weber, Von Pierer...). Ils ont ensuite accédé au directoire, puis au poste de président vers cinquante-trois ans. L'accession au sommet de la hiérarchie se traduit par la transmission d'un capital incorporé à la fonction notamment avec la multiplication des mandats d'administrateurs dans d'autres grandes firmes industrielles et financières. (Joly [1996]) Vient ensuite le temps de la « semi retraite » et de la direction du conseil de surveillance de la firme « maison » vers soixante-trois ans. (Tableau n°5-8) Cette fonction ne se prolonge guère au-delà de 72-73 ans et avec la perte de ce mandat, la perte des autres s'enchaîne.

**Tableau n°5-8 : Trajectoires de quelques grands administrateurs**

	<b>Groupe</b>	<b>Entrée dans groupe</b>	<b>Président directoire</b>	<b>Président du CS</b>	<b>Fin de mandat</b>
<b>Henning Schulte Noelle</b>	Allianz	33ans	49 ans	61 ans	-
<b>Martin Kohlhaussen</b>	Commerzbank	47 ans	56 ans	66 ans	73 ans
<b>Hermann J Strenger</b>	Bayer	21 ans	56 ans	64 ans	74 ans
<b>Manfred Schneider</b>	Bayer	28 ans	54 ans	64 ans	-
<b>Jürgen Strube</b>	BASF	30 ans	51 ans	64 ans	-
<b>Gerhard Cromme</b>	Thyssen	43 ans	46 ans	58 ans	-
<b>Ulrich Hartmann</b>	E.ON	51 ans	55 ans	65 ans	-
<b>Hans Jürgen Schinzler</b>	Munich Ré	28 ans	53 ans	64 ans	-
<b>Rolf-E Breuer</b>	D Bank	48 ans	60 ans	65 ans	69 ans
<b>Jürgen Weber</b>	Lufthansa	26 ans	50 ans	62 ans	-
<b>H Von Pierer</b>	Siemens	28 ans	51 ans	64 ans	66 ans
<b>Moyenne</b>		35 ans	53 ans	63 ans	

Sources : Rapports d'activités.

Malgré tout, cette trajectoire monolithique cache en réalité de grandes disparités entre individu. La fourchette d'entrée dans l'entreprise s'étend de vingt-et-un à cinquante et un ans,

celle de l'accession à la présidence du directoire de quarante-six à soixante ans. Il n'y a que pour la présidence du conseil de surveillance où l'écart est relativement réduit. Le privilège de la présidence du conseil de surveillance à l'ancien président du directoire que l'on a remarqué pour l'ensemble des présidents du DAX-30 est particulièrement marqué pour ces grands administrateurs. En 2005, sept membres du Top dix présidaient le conseil de surveillance d'une firme qu'ils ont présidé dans le passé (Schneider chez Bayer, Hartmann chez E.ON, Kohlhaussen chez Commerzbank, Cromme chez Thyssen, Schulte-Noelle chez Allianz, Strube chez BASF, Breuer chez Deutsche Bank et Schinzler chez Munich Ré). Au début de l'année 2008, ils étaient encore six dans cette situation (Schneider, Weber, Hartmann, Cromme, Schulte-Noelle et Strube).

### **2.3. Les administrateurs les plus connectés**

**Anciens présidents de grands groupes industriels et financiers, les grands administrateurs acquièrent avec la fonction suffisamment de capital symbolique pour devenir des « personnalités » qui comptent dans le monde des affaires.** Les responsabilités à l'extérieur de leur entreprise se multiplient ainsi que les lieux de rencontres. Certains sont membres ou dirigent des organisations patronales sectorielles. D'autres siègent dans des commissions gouvernementales (ex : commission Cromme). Les conseils de surveillance sont aussi des lieux de rencontre privilégiés.

À travers ce dernier canal, nous pouvons déduire des annexes 7 à 12 qui sont les administrateurs les plus connectés entre eux. En 2001, se sont Karl Hermann Baumann et Henning Schulte Noelle, le président du directoire d'Allianz. Ils se croisaient tous les deux dans pas moins de quatre conseils de surveillance différents : E.ON, Linde, Siemens et Thyssen. Karl Hermann Baumann rencontrait aussi à trois reprises Klaus Liesen chez Allianz, la Deutsche Bank et E.ON et Martin Kohlhaussen chez Thyssen, Linde et Schering. En 2005, Gerhard Cromme et Karl Hermann Baumann siégeaient conjointement également dans quatre conseils de surveillance : Allianz, E.ON, Siemens et Thyssen. De même, Gerhard Cromme a été connecté à Henning Schulte Noelle chez Siemens, Thyssen et E.ON. Enfin, au début de l'année 2008, Jürgen Weber, ancien président du directoire de la Lufthansa rencontre dans trois conseils de surveillance différents (Lufthansa, Bayer et la Deutsche Bank) Clemens Börsig, ancien directeur chez la Deutsche Bank.

## **2.4. Les lieux de connections des principales personnalités**

Dans quelles sociétés se rencontrent les principales personnalités du capitalisme allemand ? Pour répondre à cette question, nous retenons les sociétés du DAX-30 dont les conseils de surveillance sont composés d'au moins trois de ces multi-mandataires. A la lecture des schéma n°1, 2 et 3 en annexe, il semblerait qu'en 2001, Allianz, Bayer, Deutsche Bank, E.ON, Linde et Thyssen étaient les firmes centrales du réseaux ; en 2005 Allianz, Bayer, Deutsche Bank, E.ON, Linde, Thyssen et Munich Ré et au début de l'année 2008 : Bayer, Deutsche Bank, Linde, Lufthansa, Thyssen et Siemens. Sur la période étudiée, le conseil de surveillance des principales institutions financières (Allianz et Deutsche Bank) et groupes industriels (Bayer, Linde, Thyssen...) demeurent les lieux de rencontre du Top dix.

\*\*\*

Les hommes changent, les parcours, leur provenance et les lieux de connexion demeurent...

## **3. La rémunération des grands patrons allemands**

Dans la société anonyme allemande, la rémunération des managers est fixée par le conseil de surveillance. Selon le code boursier, elle doit être raisonnable et adaptée aux fonctions assumées par le membre. Le Kodex suggère également que le conseil de surveillance se dote d'un comité qui se chargera de fixer les conditions du contrat de travail, rémunération comprise. (Article 5.1.2) Dès 2002, le code appelait également à la bonne volonté des patrons pour que les rémunérations individuelles soient retranscrites dans le rapport d'activités. Mais face au faible suivi de cette prescription, le gouvernement SPD-Verts a décidé de passer en force en faisant voter en 2005 la « VorstOG », une loi contraignant les sociétés cotées à fournir des informations précises sur la ventilation de la rémunération des membres du directoire entre partie fixe et rémunération indexée sur la performance. Depuis 2006, les rapports d'activités des sociétés du DAX-30 exposent ainsi la décomposition de la rémunération des dirigeants en quatre parts : fixe, les bonus, les rémunérations de long terme (stocks options) et les avantages sociaux. Josef Ackermann de la Deutsche Bank, avec un salaire annuel de 13,6 millions d'euros, était en 2006 le patron le mieux payés du DAX-30, devant Harry Roels de la RWE (8,2 millions d'euros) et Henning Kagermann de SAP (8,1

millions d'euros). (Tableau n°5-9) Cela reste toutefois bien inférieur à la rémunération de Wendelin Wiedeking, le patron de Porsche, qui se situait entre vingt-cinq et trente millions d'euros<sup>119</sup>.

**Tableau n°5-9 : Décomposition de la rémunération du CEO des sociétés du DAX30 en 2006 (en millions d'euros)**

	Fixe	bonus	Long terme	Avantages sociaux	Total	Δ% / 2003
Deutsche Bank	1,31	8,14	3,77	0,38	13,6	+76,6%
RWE	1,54	2,35	3	0,67	8,2	+228,0%
SAP	0,8	4,1	3,2	-	8,1	+138,2%
Daimler Chrysler	1,84	2,56	2,75	0,67	7,8	+50,0%
E.ON	1,28	2,4	1,27	1,46	6,4	+30,6%
Metro	1	3,15	0,51	1,72	6,4	+128,6%
Henkel	0,82	2	0,26	3,02	6,1	+177,3%
Allianz	1,09	2,22	1,99	0,53	5,8	+107,1%
Lufthansa	0,8	0,99	0,58	2,7	5,1	+537,5%
BASF	1,25	2,18	0,72	0,83	5	+127,3%
Munich Ré	0,92	1,58	1,69	0,28	4,5	+136,8%
Deutsche Börse	0,7	1,17	1	1,55	4,4	+100,0%
Deutsche Post	1,53	1,43	1,24	-	4,2	+147,1%
Fresenius	0,98	1,5	1,72	-	4,2	+425,0%
Volkswagen	0,34	2,3	0,45	1,11	4,2	+55,6%
Continental	0,75	1,02	0,98	0,63	4,1	+141,2%
Siemens	1,19	1,06	1,37	0,25	4	+11,1%
ThyssenKrupp	1,01	2,19	0,26	0,5	4	+185,7%
Commerzbank	0,84	2,74	0,38	0,19	3,9	+174,6%
Adidas	1,14	1,5	0,8	0,24	3,7	+124,2%
HypoVereinsbank	0,88	2,2	0,15	0,37	3,6	+157,1%
Deutsche PostBank	1,07	1,05	-	1,28	3,4	-
MAN	0,81	1,39	1,08	0,35	3,4	+277,8%
Bayer	1,12	1,53	0,27	0,4	3,3	+106,3%
Infineon	1,64	0,1	0,51	1,01	3,3	+73,7%
Deutsche Telekom	1,27	1,3	-	0,56	3,1	+19,2%
BMW	0,45	2,25	-	0,1	2,8	0,0%
TUI	1,36	0,63	0,01	0,68	2,7	+42,1%
Moyenne	1,06	2,04	1,28	0,86	5,0	

Sources: Institute of Economic and Social Research (WSI) [2007]

Le salaire moyen s'élevait à cinq millions d'euros, le médian à 4,2. Lorsqu'on compare les données de 2006 avec celles de 2003, on constate que les salaires moyens (2,5 millions d'euros en 2003) et médians (2,2 millions d'euros en 2003) ont doublé en trois ans. Excepté le PDG de BMW, tous les grands patrons du DAX-30 ont vu leur rémunération augmenter. Pour

<sup>119</sup> En 2007, le patron de Porsche a empoché plus de 60 millions d'€ de rémunérations diverses.

dix-huit d'entre eux, elle a au moins doublé, le jackpot revenant à Wolfgang Mayrhofer, le patron de la Lufthansa, qui a vu son salaire multiplié par plus de six. Lorsqu'on décompose la rémunération en partie fixe, bonus, long terme et avantages sociaux, nous remarquons que **le salaire fixe ne représente que le cinquième de la rémunération totale (21,2%)**. La partie variable, composée des bonus et des stocks-options, joue pour les deux tiers (66,3%) et les avantages sociaux constituent le solde. Pour certains patrons, la partie variable est prépondérante. Elle représentait plus de 90% de la rémunération d'Henning Kagermann (SAP), 87,6% de Josef Ackermann (Deutsche Bank) et 80,3% d'Helmut Panke (BMW) alors que pour les groupes en difficultés, cette partie était naturellement moindre en raison de la faiblesse des bonus indexés sur performances économiques : Michael Frenzel de TUI (23,7%) ou Wolfgang Ziebart d'Infineon (18,5%). **Mais rares sont ceux qui lorsque leur entreprise traverse des difficultés, s'appliquent à leur propre rémunération, le régime de rigueur qu'ils entendent obtenir de leurs salariés.**

La forte hausse des rémunérations des grands patrons ces dernières années fait débat en Allemagne. Alors que les salariés ont été contraints à accepter plus d'une décennie de modération salariale, certains émoluments ont provoqué une vive émotion dans l'opinion publique et auprès des politiques. Et à un peu plus d'un an des élections législatives, SPD comme CDU exploitent ce sujet qui intéresse les allemands, indignés des rémunérations jugées exorbitantes de certains patrons. Au point que le président de la République lui-même, Horst Köhler, s'est inquiété « *des exigences exagérées qui menacent la paix sociale dans le pays* ». Il a ainsi appelé actionnaires et conseils de surveillance (qui déterminent la hauteur des rémunérations), à s'assurer que les dirigeants ne perdent pas le sens des réalités. (Les Echos [23/04/08])

\*\*\*

Ces dernières années, la rémunération des grands patrons allemands a fortement augmenté, notamment en raison des bonus et des stocks options.

\*

\*      \*

Dans ce chapitre, nous nous sommes intéressés au monde des dirigeants allemands. Concrètement, l'évolution de la structure de l'actionariat caractérisée par la montée en

puissance des investisseurs institutionnels n'a provoqué aucune rupture avec le passé, hormis la forte inflation des rémunérations. **L'inertie institutionnelle et le poids de l'histoire caractérisent ainsi le champ patronal.** Exepté quelques petites « évolutions » de type incrémental – la diminution légère de la taille des directoires et de la concentration des mandats d'administrateur, un léger rajeunissement de la population, le recours accru à des managers étrangers, l'accroissement du turnover et des parachutages à la tête de la direction, le recul de la tendance pour un directeur à siéger dans plusieurs conseils de surveillance -, les principales caractéristiques du modèle allemand perdurent : l'absence des femmes aux postes de direction, la forte culture scientifique et technique, quoique les formations économiques et financières prennent en importance. Surtout, les processus de nomination du président du directoire et du conseil de surveillance semblent quasi-intacts. Les dirigeants étudiés ont effectué dans leur majorité une bonne partie, pour certains l'essentiel, de leur carrière dans l'entreprise qu'ils sont amenés à diriger. C'est par le biais de la promotion interne qu'ils gravissent les échelons menant aux fauteuils de direction, gage d'une certaine forme de stabilité pour l'entreprise et la stratégie déployée. Nous avons également constaté une permanence des lieux de connexions des grandes personnalités du capitalisme allemand.

Les grands patrons tissent entre eux des liens et de relations informelles, généralement teintés de sympathie, de reconnaissance mutuelle et de confiance. Et en dépit de l'érosion de la *Deutschland AG* dans son aspect formel, l'ensemble des règles informelles régulant le capitalisme allemand semble presque intact<sup>120</sup>.

---

<sup>120</sup> Au cours de l'année 2008, quelques grosses transactions ont donné l'impression que les choses se règlent « en famille » : la prise de contrôle de Volkswagen par Porsche, celle de l'équipementier Continental par le bavarois Schaeffler et récemment, le rachat de la Dresdner Bank par la Commerzbank et la montée dans le capital de Deutsche Post par la Deutsche Bank.



## **Conclusion de la seconde partie**

Dans la seconde partie de notre thèse, nous avons examiné les transformations récentes du système de relations professionnelles et de la structure interne des entreprises. Les constats diffèrent entre les deux domaines institutionnels.

Premièrement, il n'est pas trop audacieux de soutenir l'hypothèse d'une mutation du modèle de relations professionnelles allemand. Les conséquences sociales de la réunification, la globalisation financière et l'accroissement de la concurrence européenne, voire mondiale, ont mis sous pression le principe de l'autonomie contractuelle au niveau de la branche d'activité, et suscité la transformation du rôle du comité d'établissement dans l'entreprise. Les conventions collectives deviennent de plus en plus souples, vides de substance pour certaines branches, tandis qu'à mesure où la défection de PME des organisations d'employeurs et la désyndicalisation s'intensifient, la légitimité des accords signés par les partenaires sociaux s'érode. De sorte que la branche devient de moins en moins un lieu naturel de régulation. A contrario, la prolifération des clauses dérogatoires accroît les prérogatives du comité d'établissement, illustrant un processus de conversion institutionnelle au sens où l'entendent les théoriciens de l'approche en terme de « variété des capitalismes ». L'institution existante est réorientée vers de nouveaux objectifs conduisant à des changements dans le rôle qu'elle joue et les fonctions qu'elle assume. Au fil des ans, le comité d'établissement s'est transformé en un acteur d'un véritable co-management de l'entreprise, et ce dans des domaines hétéroclites : nouvelles technologies, formation professionnelle, mise en œuvre des plans de sauvegarde de l'emploi et de la compétitivité, flexibilisation négociée des rémunérations et du temps de travail, gestion de l'organisation du travail... autant de sujets sur lesquels l'organe a désormais un rôle de codétermination. Dans certains cas, il a même cautionné des délocalisations lorsqu'elles étaient économiquement justifiées. (Lasserre [2005]) Dans la sphère productive, le comité d'établissement a réussi à contenir partiellement la dégradation des acquis sociaux pour le noyau dur des salariés en signant des accords salariaux très inférieurs au taux d'inflation, le gel ou de fortes réductions des primes annuelles conventionnelles, contre la garantie de l'emploi. Les partenaires sociaux ont su se montrer responsable en période de difficultés économiques et faire preuve d'imagination pour assurer la sécurité de l'emploi des salariés qualifiés et participer au rétablissement de la position concurrentielle des entreprises.

Deuxièmement, Tout laisse à penser à une dualisation du système de relations professionnelles entre secteurs secondaires et tertiaires. Dans l'industrie exportatrice, le modèle subsiste au prix d'une décentralisation croissante des négociations dans l'entreprise. Malgré l'érosion des effectifs syndiqués, les organisations syndicales demeurent encore puissantes et unifiées et la défection des petites organisations professionnelles du DGB se cantonne pour l'instant au secteur tertiaire. Les conséquences sur la qualité du contenu des accords sont évidentes. L'ampleur des concessions a été moindre dans l'industrie que dans les autres secteurs d'activités et la durée du temps de travail conventionnel y est plus faible. Dans l'artisanat et les services - essentiellement l'administration, les services à la personne, la sécurité, le nettoyage, la restauration... -, la réalité est toute autre. D'une part, les entreprises et ses salariés sont très mal couverts et le dialogue social à « l'allemande » n'y est qu'une chimère. Le taux d'adhésion aux organisations patronales et la syndicalisation sont très faibles dans ces établissements, essentiellement des PME, où le corporatisme et le syndicalisme sont peu adaptés à la culture d'entreprise. D'autre part, les mesures de flexibilisation du marché du travail engagées sous le gouvernement Schröder ont exacerbé la création d'emplois atypiques, essentiellement dans le secteur des services, rejetant une fraction sans cesse croissante de la population salariée à la marge du système de régulation sociale traditionnel. Totalement hors jeu, les syndicats en sont venus à solliciter le soutien institutionnel des pouvoirs publics et la création d'un revenu minimum universel (processus de sédimentation institutionnelle).

Troisièmement, au niveau de la structure interne des entreprises, nous avons constaté une forte inertie institutionnelle caractérisée par la permanence du processus de détection, de formation et de sélection des élites patronales. Universitaire, le grand patron allemand typique demeure un spécialiste fortement attaché à la société qu'il dirige. Dans l'industrie, les carrières maison sont toujours la norme quoique ces dernières années, on constate quelques cas d'évictions brutales ou de parachutages au poste de président. Bien que l'environnement ait évolué avec la présence massive des investisseurs institutionnels allemands et étrangers dans le capital des sociétés cotées, il ne semble pas que les mécanismes de régulation traditionnels régissant champ patronal aient été affectés. Excepté les grasses rémunérations qu'ils se sont fait accorder ces dernières années.

A observer les évolutions récentes du modèle rhénan, on ne peut être que frappé par l'affaiblissement simultané de deux de ses composantes essentielles. Très visible dans le domaine financier avec l'érosion de la banque industrie et l'institutionnalisation de la

structure du capital, sa remise en cause a également rattrapé le système des relations professionnelles. Tous se passe comme si deux des piliers qui garantissaient la pérennité et la stabilité des relations entre l'entreprise et ses principales parties prenantes s'étaient sérieusement détériorés, ouvrant la brèche à l'institution de relations plus versatiles et dominées par les impératifs de court terme.

D'un point de vue théorique, la viabilité des complémentarités institutionnelles est menacée par le rétrécissement de l'horizon temporel que présagent les évolutions observées. Nous avons supposé dans l'introduction générale que le financement bancaire patient et le verrouillage du capital social permettaient aux entreprises industrielles de sécuriser une main d'œuvre qualifiée et autonome et développer avec elle des relations propices à la collaboration, l'accumulation de capital humain et le partage de l'expérience en garantissant la stabilité des emplois. Avec le retrait des banques de la gouvernance des entreprises et les prises de participations capitalistiques récentes d'un nouveau type d'investisseurs dont l'horizon temporel et les normes de gestion diffèrent des standards traditionnels, la complémentarité entre le système de financement et les relations industrielles est menacée. Tout comme la complémentarité entre le système de financement et la structure interne des entreprises. Il est probable que des investisseurs mécontents de la gestion ou de la performance d'une entreprise exhortent la direction à modifier sa stratégie de long terme (ou du moins certains aspects) dans laquelle elle s'était jusqu'alors engagée. Face à la menace crédible d'évincement, les dirigeants acquiesceraient. Finalement, ce sont les ressources institutionnelles, ou avantages comparatifs institutionnels, à l'origine desquels les entreprises industrielles allemandes ont construit leur compétitivité dans la production de biens qui nécessitent du temps, de la coopération et un haut niveau de compétences techniques qui sont théoriquement menacés.

Dans la troisième partie, nous allons tester la validité de l'hypothèse d'une érosion des avantages comparatifs provoquée par la dégradation des complémentarités institutionnelles constitutives du modèle allemand. C'est ainsi que nous accorderons toute notre attention aux évolutions récentes du modèle de spécialisation des entreprises industrielles allemandes, leurs comportements et leurs stratégies.

# **Partie III**

## **Comportements, stratégies et spécialisation internationale**

## **Introduction**

Dans les deux premières parties de notre thèse, nous avons établi une érosion de deux piliers du modèle rhénan. Du côté du système de financement et de propriété, la relation banque industrie a été grosso modo démantelée dans son aspect formel. Les grandes banques commerciales privées ont cédé leurs participations industrielles et se sont défaussées de leurs mandats d'administrateurs. A contrario, ces dix dernières années ont consacré la montée en puissance des investisseurs institutionnels, devenus en peu de temps des acteurs importants de la vie des entreprises et des marchés financiers. Quant aux relations professionnelles, nous avons relevé un processus de dualisation avec un secteur industriel, exportateur et compétitif où les mécanismes traditionnels de régulation sont à peu près maintenus au prix d'un renforcement du rôle des comités d'établissement. Dans l'artisanat et les services, le système n'existe pas ou plus. Avec ces évolutions, la préférence pour le long terme, la sécurité et la stabilité sont compromises.

A la faveur des ressources générées par l'architecture institutionnelle, les entreprises industrielles se sont lancées par le passé plus efficacement que la concurrence dans la construction mécanique, le transport et la chimie, filières de production où prédominent les innovations incrémentales. De plus, depuis la fin de la seconde guerre mondiale, l'entreprise diversifiée dans plusieurs métiers a été la figure dominante de l'organisation des firmes allemandes. Qu'en est-il aujourd'hui ? Si tel que nous l'avons supposée, la remise en cause des complémentarités institutionnelles et des avantages comparatifs en raison des mutations des institutions constitutives du modèle allemand est réelle, nous devrions constater des conséquences tangibles sur la structure et le comportement des acteurs industriels.

Dans ce sens, cette troisième partie constitue un terrain d'épreuve ou de viabilité de cette hypothèse. L'objectif est d'analyser les conséquences des mutations de l'environnement institutionnel et les modifications de la structure de propriété du capital sur l'organisation, le comportement et la stratégie des fleurons du capitalisme rhénan (chapitre Six) et sur le modèle de spécialisation des entreprises industrielles (chapitre Sept).

## **Chapitre Six**

### **Les modifications de la structure de propriété du capital et ses impacts sur les comportements**

Dans ce chapitre, nous allons nous intéresser spécifiquement **aux fleurons du capitalisme allemand**. Dans le chapitre précédent traitant de la structure interne des entreprises, nous avons déjà fait référence aux trente sociétés du DAX-30. Nous y avons constaté une forte inertie institutionnelle caractérisée par la permanence du modèle de reproduction des élites dirigeantes, la nouveauté essentielle tenant à la croissance exponentielle de leur rémunération. Il convient donc maintenant d'analyser l'impact de la montée en puissance des investisseurs étrangers, mais également de l'intensification de la concurrence internationale, sur la structure et la stratégie de ces groupes. Pour cela, nous décrirons dans une première section les évolutions récentes de la structure du capital des sociétés du DAX-30 caractérisées par l'arrivée massive des investisseurs institutionnels étrangers. Puis dans une seconde section, nous verrons la manière dont sont considérés ces nouveaux actionnaires. Leur présence récente a-t-elle bouleversé la politique de distribution de dividende ? Dans une troisième section, nous évaluerons leur impact sur les effectifs salariés, puis dans une quatrième section sur les stratégies des principaux groupes industriels du capitalisme allemand.

#### **1. La structure du capital des grandes sociétés**

Intéressons-nous dans un premier temps à trois statistiques descriptives sur l'état de la structure du capital des trente premières sociétés cotées allemandes : la taille du premier actionnaire (1.1), sa personnalité (1.2) et la présence des investisseurs étrangers (1.3). Les données détaillées sont consignées dans l'annexe 1 du chapitre.

##### **1.1. La taille du premier actionnaire**

Entre 2002 et 2008, la participation moyenne du premier actionnaire dans les sociétés du DAX-30 a reculé de 27,35% des droits de vote à 20,18%. Le recul est encore plus marqué

pour la médiane, fixée à 10,1% en 2008 contre 21% en 2002<sup>121</sup>. Dans notre échantillon, plus de la moitié des sociétés (53,6%) a vu la participation de son premier actionnaire diminuer, les plus fortes baisses revenant à Infineon, en raison du retrait de son capital de Siemens (-61,87%), la Deutsche Post (-24,82% en raison du retrait progressif de l'Etat), Munich Ré (-19,21%), Allianz (-19,2%) et TUI (-14%). Pour les deux compagnies d'assurance munichoises, ce repli correspond à leur désengagement respectif l'une de l'autre entamé en mai 2000<sup>122</sup>. Pour 28,6% des sociétés, le premier actionnaire a gardé une participation relativement stable à plus ou moins 1%. Pour certaines de ces sociétés, l'actionnaire est le même, généralement lorsque ce dernier est l'Etat (Deutsche Telekom) ou une famille (Metro, Henkel). Pour d'autres, l'importance de la participation du premier actionnaire est semblable mais la personnalité a changé. Tel est le cas par exemple de la Lufthansa dont l'Etat fédéral possédait 10,1% des droits de vote en 2002, participation proche de celle de la compagnie d'assurance française AXA en 2008 dans la compagnie aérienne. 17,9% des sociétés ont enfin vu leur premier actionnaire accroître sa participation, les plus fortes hausses étant à l'actif de Volkswagen (+10,94%), Thyssenkrupp (+8,2%) et Bayer (+5,08%). Cette montée dans le capital peut être reliée au renforcement d'un actionnaire historique et familial (BMW, Thyssenkrupp) ou de la montée en puissance d'un nouvel actionnaire à visée stratégique (Volkswagen). Ces deux raisons ne sont pas exclusives.

Lorsqu'on décompose enfin la participation par tranches - inférieure à 5%, entre 5% et 19,99%, entre 20% et 49,99% et supérieure à 50% - nous constatons un recul du nombre et de la proportion des sociétés dont le premier actionnaire est majoritaire. (Tableau n°6-1) En 2008, seuls la Deutsche Postbank, Henkel et Metro disposaient encore d'un actionnaire dont la participation excédait 50%. Siemens s'est totalement désengagé de son ancienne filiale Infineon dont elle possédait 71,9% des droits de vote en 2002. L'Etat fédérale a également réduit sa participation dans Deutsche Post de 73,1% à 48,28%. La tranche 20% - 49,99% s'est également légèrement étioyée si bien que la majorité des sociétés du DAX-30 (dix-neuf sociétés) dispose d'un premier actionnaire dont la participation est comprise entre 5% et 19,99%. Le nombre et la part des sociétés au capital dispersé sont relativement constants.

---

<sup>121</sup> Nous avons retenu 2002 comme année de départ car nous ne possédons pas de données détaillées pour toutes les sociétés traitées avant cette date. Nous avons arrêté notre analyse à août 2008.

<sup>122</sup> Pour plus de détails sur la relation particulière qu'ont nouée Allianz et Munich Ré, voir chapitre n°2, partie 2.1.

**Tableau n°6-1 : Distribution des premiers actionnaires selon la taille de la participation**

Taille	2002	2008
< à 5% (dispersé)	Deux firmes (7,1%)	Trois firmes (10%)
Entre 5% et 19,99%	Douze firmes (42,9%)	Seize firmes (53,3%)
Entre 20% et 49,99%	Neuf firmes (32,1%)	Huit firmes (26,7%)
+ de 50%	Cinq firmes (17,9%)	Trois firmes (10%)
Moyenne	27,35	20,18%
Médiane	21%	10,08%

Sources : Rapports d'activités. Pour l'année 2002, il manque Merck et Deutsche Postbank. Calculs de l'auteur.

## **1.2. La personnalité du premier actionnaire**

Nous remarquons également que la personnalité et la nationalité des premiers actionnaires ont été renouvelées. (Tableau n°6-2) En 2002, plus de la moitié des premiers actionnaires étaient soit une compagnie d'assurance (28,6%), principalement Allianz avec sept participations, soit une famille ou un fondateur (28,6%). Venaient ensuite l'Etat fédéral (17,9%), les investisseurs institutionnels étrangers ou domestiques (10,7%), les établissements bancaires (7,1%) à égalité avec les sociétés non financières. A près de 93%, le premier actionnaire était de nationalité allemande.

**Tableau n°6-2 : Personnalité du premier actionnaire**

	2002		2008	
	Nombre	% DAX-30	Nombre	% DAX-30
Assurances	8	28,6%	4	13,3%
Fonds – OPCVM	3	10,7%	9	30%
Banque	2	7,1%	3	10%
Famille/Fondateur	8	28,6%	5	16,7%
Firme non financière	2	7,1%	6	20%
Institution publique	5	17,9%	3	10%
Total	28	100%	30	100%
- dont Etrangers	2	7,1%	15	50%

Sources : Rapport d'activité. Pour l'année 2002, il manque Merck et Deutsche Postbank. Calculs de l'auteur.

En 2008, le tableau a profondément évolué. La proportion de sociétés du DAX-30 dont le premier actionnaire est une compagnie d'assurance a reculé de moitié. Qualitativement, Allianz a disparu au profit d'une compagnie française, AXA avec trois participations, et de l'italien Generali. Recul également des familles, des fondateurs et de l'Etat qui se désengage progressivement de ses anciens monopoles publics. A contrario, la proportion des fonds



d'investissement, principalement étrangers, a fortement augmenté, passant de 10,7% en 2002 à 30% en 2008. Augmentation notable également pour les sociétés non financières. Nous retiendrons principalement l'évolution profonde de l'origine : **la moitié des sociétés du DAX-30 ont aujourd'hui un premier actionnaire de nationalité étrangère.**

### **1.3. La présence massive des investisseurs étrangers**

La montée en puissance des étrangers en tant que premier actionnaire traduit une tendance de fond. En quelques années, le verrou de la *Deutschland AG* a volé en éclat<sup>123</sup>. Alors que le réseau dense de participations croisées entre institutions financières et entreprises industrielles allemandes laissait que peu de possibilité aux investisseurs étrangers pour entrer dans le capital des sociétés allemandes, on observe depuis le début de la décennie 2000 une forte internationalisation de la structure du capitalisme allemand, et plus particulièrement pour le DAX-30<sup>124</sup>. Au début août 2008, 52,9% du capital du DAX-30 était aux mains d'étrangers contre 43,8% deux ans plus tôt, un tiers (35,5%) en 2001 et 28,5 % en 1999. (Tableau n°6-3) Aujourd'hui, les capitaux étrangers sont minoritaires que dans un nombre limité de sociétés telles les anciennes entreprises publiques récemment privatisées - Deutsche Telekom, Deutsche Post, Deutsche Postbank, Lufthansa -, les sociétés à forte présence familiale (BMW, Henkel) ou Volkswagen, en cours de reprise par Porsche.

**Les fleurons de l'industrie allemande sont dans l'ensemble dans les mains des étrangers** : BASF (50%), Bayer (78,1%) et Merck (56,7%) dans la chimie pharmacie, Daimler (53,3%) ou Continental (72%) dans l'industrie automobile ou encore Siemens dans l'industrie électrique et électronique (57,7%). La réforme fiscale de 2000 est encore à ce stade décisive. En offrant la possibilité aux sociétés de se défaire de leurs participations capitalistiques à moindre coût, les autorités allemandes ont réalimenté en liquidité la place allemande qu'ont saisie en partie les investisseurs étrangers. La bonne santé économique et financière des groupes allemands et la forte hausse de leurs profits ces dernières années (cf. 2.1) ont également stimulé l'appétit des investisseurs institutionnels étrangers pour les actifs germaniques.

---

<sup>123</sup> Voir chapitre n°2, parties 2.4 et 3.2 pour le désengagement capitalistique des institutions financières entre-elles et avec les entreprises industrielles.

<sup>124</sup> Voir chapitre n°3, partie 2.2 pour la montée en puissance des étrangers dans le capital des sociétés cotées.

**Tableau n°6-3 : Participation étrangère dans les firmes du DAX-30**

	2001	2005	2008		2001	2005	2008
<b>Adidas</b>	53,0	68,0	89,0	<b>Henkel</b>	ND	ND	42
<b>Allianz</b>	32,0	40,35	71,0	<b>Hypo Real Estate</b>	ND	ND	ND
<b>BASF</b>	35,0	52,4	50,0	<b>Infineon</b>	ND	ND	ND
<b>Bayer</b>	39,0	ND	78,1	<b>Linde</b>	23,8	37,45	34,8
<b>BMW</b>	ND	ND	35,9	<b>Lufthansa</b>	36,6	19,1	23,3
<b>Commerzbank</b>	37,0	51,5	72,5	<b>MAN</b>	19,0	37,0	45,0
<b>Continental</b>	64,0	86,7	72,0	<b>Merck</b>	ND	ND	56,7
<b>Daimler</b>	ND	45,0	53,3	<b>Metro</b>	ND	ND	ND
<b>Deutsche Bank</b>	53,0	51,0	55,0	<b>Munich Ré</b>	35,0	46,0	68,9
<b>Deutsche Börse</b>	32,0	65,0	82,0	<b>RWE</b>	15,0	24,0	43,0
<b>Deutsche Post</b>	15,9	34,4	39,6	<b>SAP</b>	49,26	42,46	46,3
<b>Deutsche Postbank</b>	ND	ND	36,9	<b>Siemens</b>	48,0	56,6	57,7
<b>Deutsche Telekom</b>	37,6	35,28	41,5	<b>Thyssenkrupp</b>	25,0	20,0	47,3
<b>E.ON</b>	42,2	45,22	54,7	<b>TUI</b>	25,0	25,0	ND
<b>Fresen Med Care</b>	ND	43,3	44,2	<b>Volkswagen</b>	23,9	38,9	25,6
				<b>DAX</b>	<b>35,5</b>	<b>43,8</b>	<b>52,97</b>

Sources : Rapports d'activités. Site Handelsblatt pour les années 2001 et 2005.

Cet engouement pour les sociétés du DAX-30 fait qu'aujourd'hui, **l'indice vedette allemand est plus internationalisé que son homologue français**, le CAC40. Au trente et un décembre 2007, les non-résidents détenaient 38,5% de la capitalisation boursière des sociétés françaises du CAC 40. (BdF [2008]) La présence majoritaire des investisseurs étrangers est un argument fort contre ceux qui doutait de la compatibilité de la codétermination allemande aux normes de gouvernance véhiculées sur les marchés des capitaux et à la culture de la *shareholder value*. En dépit de la présence des représentants des salariés avec voix décisionnelle dans les conseils de surveillance, la lourdeur et la complexité de leur fonctionnement et l'existence de comités d'établissement puissants, l'attractivité financière des grandes entreprises allemandes ne semble pas en être affectée.

\*\*\*

Dans cette première section, nous avons constaté un recul de la taille moyenne et médiane du premier actionnaire et une internationalisation forte de son origine. Les fleurons de l'industrie allemande sont dans l'ensemble dans les mains des étrangers.

## **2. Influence sur la relation actionnaire**

Théoriquement, la montée en puissance des investisseurs étrangers dans le capital des sociétés du DAX-30 ne doit pas être neutre sur la manière dont sont considérés les actionnaires minoritaires. Premièrement, les sociétés doivent faire preuve de transparence et d'égalité dans l'information qu'elles transmettent à leurs actionnaires, quelque soit le montant de leur participation. Sur cet aspect, les groupes allemands du DAX-30 ont fait depuis une décennie de véritables progrès, et tous respectent les normes et pratiques usuelles. Les standards anglo-saxons relatifs à l'aspect formel de la communication ont été adoptés : création de départements « relations investisseurs », sites Internet dédiés, publication de rapports trimestriels, organisation de road shows et de présentations, adoption des normes comptables internationales...<sup>125</sup> Les actions à droit de vote multiple ont été également abolies par la KonTraG si bien que le principe « une action - une voix » est très largement appliqué. Dans un rapport de mars 2005 sur l'application du principe « une action - une voix » en Europe, le cabinet Deminor estimait à 65% la part des sociétés cotées qui appliquaient ce principe, dont 97% pour l'Allemagne, 31% pour la France, 88% pour le Royaume-Uni et 14% pour les Pays-Bas. Les groupes allemands recourent toutefois à plusieurs mesures limitant la proportionnalité mais aucune ne constitue un « instrument privilégié ». *« Les actions préférentielles, les pyramides, le plafonnement des votes et les participations croisées sont tous utilisés, mais à une échelle raisonnable au plan international. »* (OCDE [2007e])

Deuxièmement, les investisseurs institutionnels étrangers sont des investisseurs plus exigeants que les actionnaires traditionnels. Les sociétés investies doivent s'attacher à dégager plus de profit et accroître la rentabilité de leurs fonds propres en utilisant le capital plus efficacement. Le surplus généré doit être rendu aux actionnaires sous forme de dividendes ou de rachat d'actions. A la lecture des rapports d'activités et des communiqués, nous avons constaté que les directions d'entreprise font amplement référence à leurs actionnaires et s'engagent à prendre en compte leur intérêt. Mais quel est le degré de concordance entre les paroles et les actes ? Il nous incombe donc d'examiner de quelle façon la montée en puissance récente des étrangers dans le capital des plus grandes sociétés allemandes a impacté la manière dont les intérêts des minoritaires sont pris en compte ?

---

<sup>125</sup> Nous rappelons que depuis le premier janvier 2005, l'application des normes IFRS est obligatoire pour les sociétés cotées européennes. Voir chapitre n°1, section 1.2.2.3.

Dans cette partie, nous allons successivement nous intéresser aux évolutions des profits (2.1), de la rentabilité des fonds propres (2.2), des dividendes distribués (2.3) et de la pratique du rachat d'actions (2.4) entre 1999 et 2007 pour les trente entreprises du DAX-30. Sur cette courte période, la part des étrangers dans le capital des sociétés de l'indice est passée de 28,5% à près de 53%.

### **2.1.L'explosion des profits**

Premier constat, le montant des profits générés par les sociétés du DAX-30 a explosé sur la période étudiée. En 1999, les trente sociétés ont dégagé collectivement 26,7 milliards d'euros de bénéfices. Après quelques années de vaches maigres en raison de la stagnation allemande, la crise du secteur bancaire et une conjoncture internationale morose, le montant des profits n'a cessé de croître à partir de 2003. En quatre ans, les bénéfices ont été multipliés par plus de quatre, passant de 17,5 milliards d'euros en 2003 à près de soixante dix-sept milliards d'euros (76,9 milliards d'euros) en 2007. Pour atténuer l'influence des valeurs extrêmes, nous raisonnons à partir de la médiane. Entre 1999 et 2007, le profit médian a plus que triplé, passant de 0,630 milliard d'euros à 1,901 milliard alors qu'au même moment, le chiffre d'affaires médian ne croissait que de 25,9%. **Les profits ont augmenté près de huit fois plus vite que le chiffre d'affaires.** Ces profits record générés par les sociétés cotées ne sont donc pas la simple résultante d'un accroissement de l'activité, mais plutôt la conséquence de la volonté stratégique et des efforts entrepris – restructuration, réduction d'effectifs, délestage, acquisitions... - par les directions pour accroître le résultat net.

En 2007, Allianz, la société la plus profitable du DAX-30, a dégagé à elle seule plus de 7,9 milliards d'euros de bénéfices, suivie par l'énergéticien E.ON (7,7 milliards d'euros) et la Deutsche Bank (6,5 milliards d'euros). Les principaux fleurons de l'industrie allemande, quelque soit les secteurs, ont également été très profitables : Daimler (4,8 milliards d'euros), Bayer (4,7 milliards d'euros), Volkswagen (4,1 milliards d'euros), BASF (4,1 milliards d'euros), Siemens (quatre milliards d'euros) ou BMW (3,7 milliards d'euros)... Seul Infineon, structurellement déficitaire, a fait des pertes cette année. Signe de la bonne santé de ces sociétés, seuls Deutsche Telekom et le voyageur TUI, deux sociétés sujettes à de lourdes difficultés, ont fait moins bien pour l'exercice 2007 qu'en 2003. Tous les autres groupes ont vu leur bénéfices croître, la première place revenant encore à Allianz avec une hausse du

niveau de ses profits en quatre ans de 6,3 milliards d'euros, suivi de Bayer (6,1 milliards d'euros), la Deutsche Bank (5,1 milliards d'euros), Daimler (4,4 milliards d'euros), Munich Ré (4,4 milliards d'euros) et la Commerzbank (4,2 milliards d'euros). La forte représentation des sociétés financières s'explique par la meilleure santé de ces dernières, contrastant avec la crise profonde qu'elles ont traversée en début de décennie<sup>126</sup>. Sans une étude plus approfondie qui compléterait notre analyse, la hausse des profits peut être interprétée à la fois comme la cause et la conséquence de la présence des investisseurs étrangers dans le capital. D'une part, ces derniers par leur présence peuvent exercer une pression sur les directions, qui « influencées » prennent des décisions d'affaires conformes à leur vision. D'autre part, ces profits record attirent naturellement des investisseurs allochtones en quête de dividendes.

## **2.2.L'évolution de la rentabilité des fonds propres**

La rentabilité des capitaux propres (« *return on equity* » ROE) se calcule en rapportant le résultat net aux capitaux propres. Cet indicateur comptable est devenu depuis près d'une vingtaine d'années très populaire chez les analystes financiers. Les entreprises sont censées se plier à la norme d'un ROE de 15%, convention économique imposée de l'extérieur par le marché et un passage obligé pour de nombreuses entreprises cotées en bourse<sup>127</sup>.

En 2006 et en 2007, la rentabilité médiane des capitaux propres des sociétés cotées au DAX-30 a dépassé le seuil symbolique des 15% avec des taux respectifs de 16,1% puis 16,3%. Sur la période, la rentabilité a fortement fluctué. Après un pic à 11,4% en 2000, le ROE médian a chuté à 5,7% l'année suivante. Les exercices 2001, 2002 et 2003 ont été particulièrement difficiles. En 2002, seulement quatre sociétés répondaient aux exigences des investisseurs financiers et dépassaient le seuil des 15% (Adidas, Deutsche Post, la Lufthansa et SAP), et cinq en 2003 (Adidas, Continental, Deutsche Post, Henkel et SAP). Depuis 2003, le ratio ne cesse de croître

---

<sup>126</sup> Allianz a enregistré des pertes en 2002, de même que la Commerzbank. L'année suivante, la Commerzbank a de nouveau été dans le rouge, cette fois-ci accompagnée par Munich Ré. Pour plus de détail, voir chapitre n°2, partie 1.2.2.4. L'exercice 2008 avec la prise en compte des effets dépressifs sur les bilans et les résultats des sociétés financières va sans aucun doute bouleverser le classement.

<sup>127</sup> Rappelons que, sur le long terme, les profits macroéconomiques ne connaissent pas une progression plus soutenue que le PIB nominal. Pour obtenir durablement un ROE > 15%, l'entreprise peut notamment recourir à l'effet de levier de l'endettement, à la créativité comptable, aux déconsolidations massives... Voir la partie 1.1.2.2 du premier chapitre.

si bien qu'en 2007, dix-neuf firmes atteignaient la norme, soit une de plus qu'en 2006 et dix de plus qu'en 2005.

Dans tous les secteurs d'activités, des sociétés ont dépassé le seuil en 2007 : la banque (Commerzbank [15,4%], Deutsche Bank [18%]...), la finance (Deutsche Börse [39%]), l'assurance (Allianz [16,4%], Munich Ré [15,3%]), l'automobile (BMW [16,4%]), la pharmacie (Bayer [28,2%]...), l'énergie (RWE [27,3%]), la sidérurgie (Thyssenkrupp [21%])... Seulement quatre sociétés ont obtenu un ROE inférieur à 10% (Hypo Real Estate [9,4%], Infineon [-7,5%], Deutsche Telekom [1,3%] et TUI [7,5%]), groupes coutumiers des performances médiocres. En 2003, elles étaient dix-huit dans cette situation. Trois sociétés ont structurellement un ROE supérieur à 15% : Adidas, Deutsche Post et SAP. Pour la majorité, les 15% n'étaient pas acquis en début de période. C'est un objectif qu'elles ont cherché à atteindre. Le tableau n°6-4 nous donne certaines indications sur ce point.

**Tableau n°6-4 : Evolution du ROE moyen entre 1999-2001 et 2005-2007**

	99-01	05-07	Δ		99-01	05-07	Δ
<b>Adidas</b>	32,1	17,1	-15,1	<b>Fresenius</b>	-0,7	11,8	12,5
<b>Allianz</b>	7,7	15,1	7,4	<b>Henkel</b>	13,4	15,4	2,0
<b>BASF</b>	18,2	20,1	1,8	<b>Hypo Real Estate</b>	-	10,5	
<b>Bayer</b>	10,1	18,5	8,4	<b>Infineon</b>	8,4	-6,0	-14,4
<b>BMW</b>	1,5	15,5	14,0	<b>Linde</b>	6,5	14,9	8,4
<b>Commerzbank</b>	6,6	14,1	7,5	<b>MAN</b>	8,1	21,9	13,8
<b>Continental</b>	4,3	20,1	15,8	<b>Merck</b>	17,0	28,9	11,9
<b>Daimler</b>	10,9	10,7	-0,2	<b>METRO</b>	8,1	15,0	6,9
<b>Deutsche Bank</b>	6,5	16,7	10,3	<b>Munich Ré</b>	4,9	14,0	9,0
<b>Deutsche Börse</b>	23,9	29,4	5,5	<b>RWE</b>	9,7	21,1	11,4
<b>Deutsche Lufthansa</b>	5,2	16,9	11,8	<b>SAP</b>	25,0	24,3	-0,6
<b>Deutsche Post</b>	36,0	20,1	-15,8	<b>Siemens</b>	14,6	12,6	-2,0
<b>Deutsche PostBank</b>	3,9	13,2	9,3	<b>ThyssenKrupp</b>	5,6	17,9	12,3
<b>Deutsche Telekom</b>	5,5	6,8	1,3	<b>TUI</b>	7,5	-3,4	-10,9
<b>E.ON</b>	4,7	10,5	5,8	<b>Volkswagen</b>	8,6	9,3	0,7
				<b>DAX-30</b>	<b>10,9</b>	<b>15,1</b>	<b>4,2</b>

Sources : Rapports d'activités, Calculs de l'auteur.

Nous avons calculé la moyenne des ROE pour chaque société pour deux périodes de trois exercices afin de gommer les mouvements erratiques : 1999 à 2001 et 2005 à 2007. Vingt-deux sociétés ont vu sur les deux périodes leur performance en matière de ROE s'améliorer. Pour certaines, l'augmentation a même dépassé les dix points : BMW (+14), Continental (+15,8), MAN (+13,8)... Pour sept autres, le ratio a au contraire diminué, quoique légèrement pour Daimler (-0,2) et SAP (-0,6). Pour deux d'entre elles, Adidas et la Deutsche Post,

malgré une nette dégradation de la rentabilité des fonds propres, leur ROE demeure supérieur à 15%. Infineon et TUI sont structurellement en mauvaise santé comme le prouve leur ROE moyen négatif entre 2005 et 2007.

### **2.3. La politique de distribution des dividendes**

Le profit a deux affectations possibles. Il est soit réinvesti dans l'entreprise sous forme d'autofinancement. Soit il est redistribué aux actionnaires sous forme de dividendes ou de rachat d'actions. Nous nous intéresserons dans cette partie à la politique de distribution des dividendes. Leurs montants sont fixés en assemblée générale, sur proposition du conseil de surveillance, par les actionnaires qui décident de l'affectation du résultat de l'exercice. Nous allons utiliser deux critères pour jauger l'évolution du comportement des sociétés allemandes : le taux de croissance du dividende par action et le taux de distribution, le « *payout ratio* ».

#### **2.3.1. Le taux de croissance du dividende par action**

Entre 1997 et 2007, le montant moyen des dividendes par action distribué pour l'ensemble des sociétés du DAX-30 a plus que doublé (+150%), le dividende moyen passant de 0,71 euro par action à 1,76 euro. On distingue clairement deux sous périodes. La première, entre 1997 et 2003, est caractérisée par la stabilité du dividende autour de 0,7 euro par action. C'est au cours de la seconde sous période, c'est-à-dire entre 2003 et 2007, que le dividende a augmenté de 150%.

Les sociétés cotées ont un nombre d'actions en circulation qui peut diverger de façon importante. A montant total de dividendes distribués similaire, les sociétés ayant beaucoup d'actions distribueront mécaniquement un dividende par action moindre que celles qui en ont émises moins. Par exemple, plus de 2,9 milliards d'actions de Deutsche Telekom circulent sur les marchés financiers contre seulement cent quarante et un million pour MAN. Comparer leur dividende par action - 0,78 euro pour Deutsche Telekom en 2007 contre 3,15 euros pour MAN - ne signifierait pas grand-chose. Pour comparer entre-elles les sociétés, le taux de croissance du dividende par action est donc plus pertinent que le montant du dividende. Entre 2004 et 2007, pas moins de douze sociétés ont au moins doublé le montant de dividende par

action qu'elles ont distribué. La plus forte hausse revient à la Deutsche Börse (+500%), suivie de la Lufthansa (+316,7%), la Commerzbank (+300%), Allianz (+214,3%), MAN (+200%), Munich Ré (+175%) et la Deutsche Bank (+164,7%). Les sociétés financières sont encore surreprésentées. Le dividende par action a naturellement moins augmenté, voire reculé, dans les sociétés en difficulté ponctuelle ou structurelle : TUI (-67,5%), SAP (-54,5%), Metro (15,5%), Deutsche Telekom (25,8%), Siemens (28%) ou encore Daimler (33,3%). Notons également que la pratique du dividende exceptionnel demeure marginale. Seuls BASF (2000), E.ON (2005), Merck (2004, 2006 et 2007) et ThyssenKrupp (2005) y ont eu recours.

### **2.3.2. Le taux de distribution**

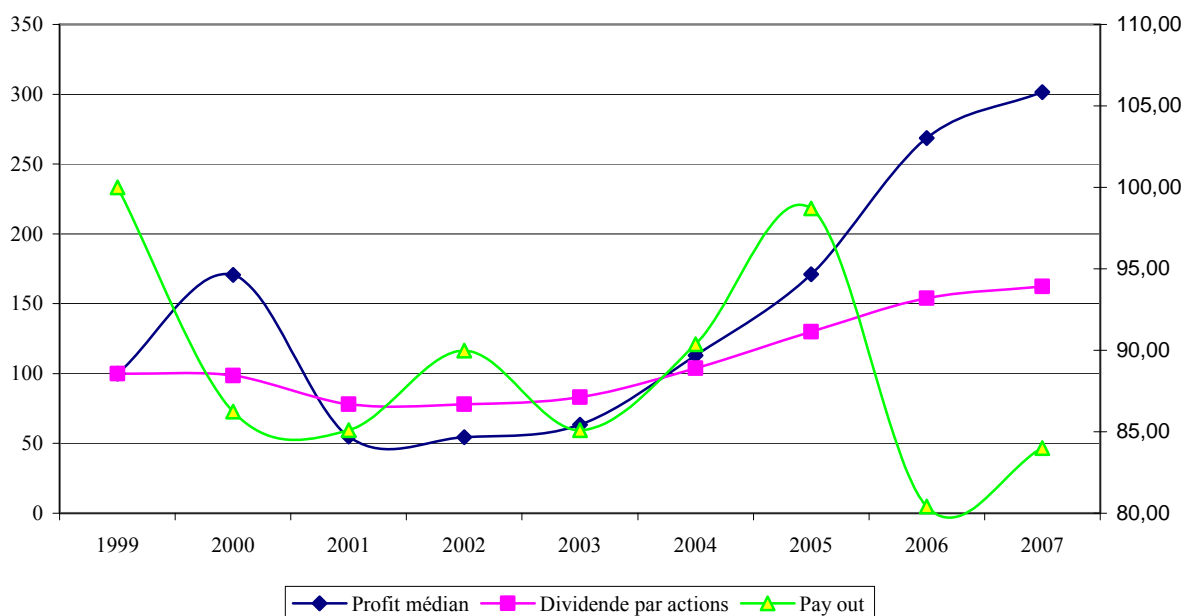
Le taux de distribution est mesuré par le rapport des dividendes distribués au bénéfice net (ou profit). En raison de certaines valeurs faussant la pertinence des calculs, nous raisonnerons encore à partir de la médiane. Certains taux de distribution peuvent excéder les 100%, lorsque l'entreprise pioche dans ses réserves pour distribuer un montant de dividendes supérieur aux profits réalisés. Deutsche Telekom a ainsi distribué pour plus de 3,385 milliards d'euros de dividendes en 2007 alors que son résultat net n'a été que de 1,078 milliards. Son taux de distribution a atteint pour cette année 314%. Il n'est pas rare qu'une entreprise décide également de maintenir son dividende malgré un exercice négatif. Tel est le cas de Deutsche Telekom et de Daimler en 2001, d'Allianz et de la Commerzbank en 2002.

Sur la période 1999-2007, on constate globalement un léger recul du taux de distribution médian, ce dernier passant de 36,8% à 30,9%, ou de cent à quatre-vingt quatre en base 100. **Les dividendes distribués ont crû moins vite que le montant des profits réalisés.** C'est ce que confirme le graphique n°6-1. Le profit médian a augmenté de 201,5% contre 62,2% pour le dividende par action médian. On constate également que l'évolution du dividende par action a été plus stable que celui du profit. Globalement, **les sociétés ont cherché à lisser leur politique de distribution et à ne pas faire supporter à leurs actionnaires les évolutions cycliques du profit.** Le taux de distribution augmente ou diminue selon le résultat pour atténuer au maximum les fluctuations du dividende par action en cas de variation sensible des profits. Lorsqu'une société clôture sur un exercice médiocre ou inférieur aux attentes, elle accroît la part des profits distribués aux actionnaires pour maintenir une certaine régularité du dividende par action. Lorsque le profit médian diminue brutalement en 2001, le dividende médian distribué n'a été que peu affecté et le taux de distribution a augmenté



légèrement. En outre, avec la forte hausse des profits depuis 2004, les sociétés du DAX-30 ont ainsi pu à la fois accroître fortement le montant du dividende par action et réduire leur taux de distribution.

**Graphique n°6-1: Evolution du Profit, dividende par action et payout ratio médian (Base 100: 1999)**



Sources : Rapports d'activités, calculs de l'auteur.

Naturellement, selon les sociétés et les années, les taux divergent. En Europe, une politique de distribution est jugée faible lorsque le taux de distribution n'excède pas les 20%. Au-delà de 60%, la politique est jugée forte. (Vernimmen [2005]) Pour le DAX-30, la grande majorité des sociétés ont un taux de distribution médian sur la période 1999-2007 compris entre 20% et 35%. (Tableau n°6-5) Quelques rares firmes telles BMW et Adidas distribuent régulièrement moins de 20% de leurs profits à leurs actionnaires. Celles qui distribuent fréquemment plus de la moitié de leurs profits sont également familières : Deutsche Telekom, Daimler ou Metro. **Les sociétés du DAX-30 ne sont pas particulièrement généreuses à l'égard de leurs actionnaires. Trivialement, elles ont distribué ces dernières années plus de dividendes car elles font beaucoup de profits.**

**Tableau n°6-5 : Taux de distribution médian sur la période 1999-2007**

<b>Société</b>	<b>Taux</b>	<b>Société</b>	<b>Taux</b>
<b>METRO</b>	67,1%	<b>Henkel</b>	32,0%
<b>Deutsche Telekom</b>	55,0%	<b>Commerzbank</b>	30,9%
<b>Daimler</b>	50,9%	<b>SAP</b>	28,2%
<b>Linde</b>	49,4%	<b>Fresenius</b>	26,9%
<b>MAN</b>	48,7%	<b>Merck</b>	26,0%
<b>RWE</b>	48,3%	<b>Munch Ré</b>	25,0%
<b>Bayer</b>	47,5%	<b>Continental</b>	24,1%
<b>ThyssenKrupp</b>	46,5%	<b>Deutsche PostBank</b>	23,6%
<b>BASF</b>	46,1%	<b>Deutsche Börse</b>	22,6%
<b>TUI</b>	43,1%	<b>Volkswagen</b>	22,0%
<b>Deutsche Post</b>	37,4%	<b>Hypo real Estate</b>	21,1%
<b>Siemens</b>	35,9%	<b>Allianz</b>	20,4%
<b>E.ON</b>	35,9%	<b>BMW</b>	19,2%
<b>Lufthansa</b>	33,2%	<b>Adidas</b>	18,3%
<b>Deutsche Bank</b>	32,8%	<b>Infineon</b>	0,0%

Sources : Rapports d'activités, Calculs de l'auteur.

## **2.4. Le rachat des actions**

Le rachat d'actions, au même titre que le dividende, est un moyen de rendre des liquidités aux actionnaires. Mais contrairement au dividende qui a vocation à récurrence, le rachat d'actions a un caractère ponctuel. (Vernimmen [2005]) Depuis 1998 et la KonTraG, la pratique est autorisée en Allemagne. Le volume d'actions ne doit pas excéder les 10% du capital et le rachat doit s'organiser dans le cadre d'un programme de rachat d'actions, d'une durée maximale de dix-huit mois, approuvé par l'assemblée générale des actionnaires. Les actions rachetées peuvent être annulées, on parle alors de réduction, ou conservées par la société. Dans ce dernier cas, elles pourront servir de monnaie d'échange dans le cas d'une acquisition ou être distribuées en interne aux salariés. Plusieurs motivations peuvent justifier le lancement d'un tel programme : réguler son cours de bourse jugé comme trop fluctuant, le soutenir en cas de chute des marchés... L'annulation des actions retirées de la circulation permet de gonfler le bénéfice net par action, ce qui accroît l'attractivité du titre. En outre, l'annonce d'un programme de rachat d'actions se traduit couramment par un bondissement du cours de bourse.

Nous nous sommes donc intéressé à l'état de pénétration de la pratique au sein des sociétés du DAX-30. En juillet 2008, douze d'entre elles y avait déjà eu recours, au moins une fois dans leur histoire. Sont concernés tous les secteurs d'activités : la banque (Deutsche Bank),

l'assurance (Munich Ré), la finance (Deutsche Börse), la chimie (BASF), l'automobile (BMW, Daimler) l'électronique (Siemens), l'énergie (RWE, E.ON), les équipements de sports (Adidas), la sidérurgie (Thyssenkrupp) ou les progiciels (SAP). Certaines de ces firmes se distinguent par le montant qu'elles ont engagé pour le rachat de leurs titres. Ainsi BASF mène depuis quelques années politique de forte redistribution de cash : cinq cents millions d'euros en 2003, sept cent vingt-six millions en 2004, 1,3 milliard en 2005, neuf cent trente-huit millions en 2006, 1,9 milliard en 2007. Depuis 2003, le chimiste a déjà racheté pour plus de 6,464 milliards d'euros d'actions et sa direction vient de lancer en juin 2008 un nouveau plan portant sur trois milliards d'euros supplémentaires. Le constructeur automobile Daimler a également racheté pour 6,2 milliards d'euros d'actions entre fin août 2007 et fin mars 2008 et a lancé au mois d'avril 2008 un nouveau programme portant sur environ 10% du capital et pour un montant maximal de six milliards d'euros. La durée de l'opération court jusqu'en avril 2009. L'énergéticien E.ON est engagé depuis juin 2007 dans une opération de rachat d'actions de sept milliards qui prendra terme à la fin de l'année 2008. Siemens a également annoncé en novembre 2007 son intention de racheter pour dix milliards d'euros de ses propres actions en trois ans, lançant ainsi le plus important programme de rachat d'actions jamais réalisé en Allemagne. (Les Echos [29/11/07]). En outre, entre son premier programme lancé à la mi-2002 et décembre 2007, la Deutsche Bank a racheté pour plus de 14,7 milliards d'euros de ses actions et en a annulé pour 7,2 milliards, gardant le solde en trésorerie...

Lorsque nous analysons les raisons pour lesquelles ces sociétés rachètent leurs titres, elles se justifient presque toutes dans leur rapport d'activités par la volonté de les détruire afin d'optimiser la structure du capital et accroître le bénéfice par action. **Cette pratique est clairement pro-actionnariale.** Le fabricant d'articles de sport Adidas invoque également pour son programme couvrant la période de janvier à novembre 2008 la destruction d'une partie des actions récupérées et la distribution du solde à ses salariés dans le cadre de stock options. Thyssenkrupp préfère quant à lui les conserver pour s'en servir de monnaie dans le cas d'une acquisition stratégique. La conservation en trésorerie d'une partie des actions qu'elle a rachetée a permis à la Deutsche Bank de monter dans son propre capital et de devenir son second actionnaire avec 4,73% des droits de vote. Il faut noter enfin que dans certaines sociétés n'ayant jamais procédé à un rachat d'actions (ex : Henkel, Lufthansa...), l'assemblée générale des actionnaires en vote toutefois régulièrement le principe sans que le directoire n'estime nécessaire pour l'instant d'engager un programme.

\*\*\*

Nous avons clairement constaté dans cette seconde section une prise en compte accrue de l'intérêt des actionnaires par les grands groupes cotés allemands. Le montant des dividendes distribués a fortement augmenté, de même que la rentabilité des fonds propres et la pratique du rachat d'action tend lentement à se démocratiser. D'un autre côté, comment aurait-il pu en être autrement au regard des résultats et des profits exceptionnels que ces sociétés ont dégagés ces dernières années. Et les sociétés du DAX-30 ne sont pas particulièrement généreuses à l'égard de leurs actionnaires. Les taux de distribution sont relativement faibles. Trivialement, elles ont donc distribué plus de dividendes car elles ont réalisé beaucoup plus de profits.

### **3. Evolution des effectifs employés**

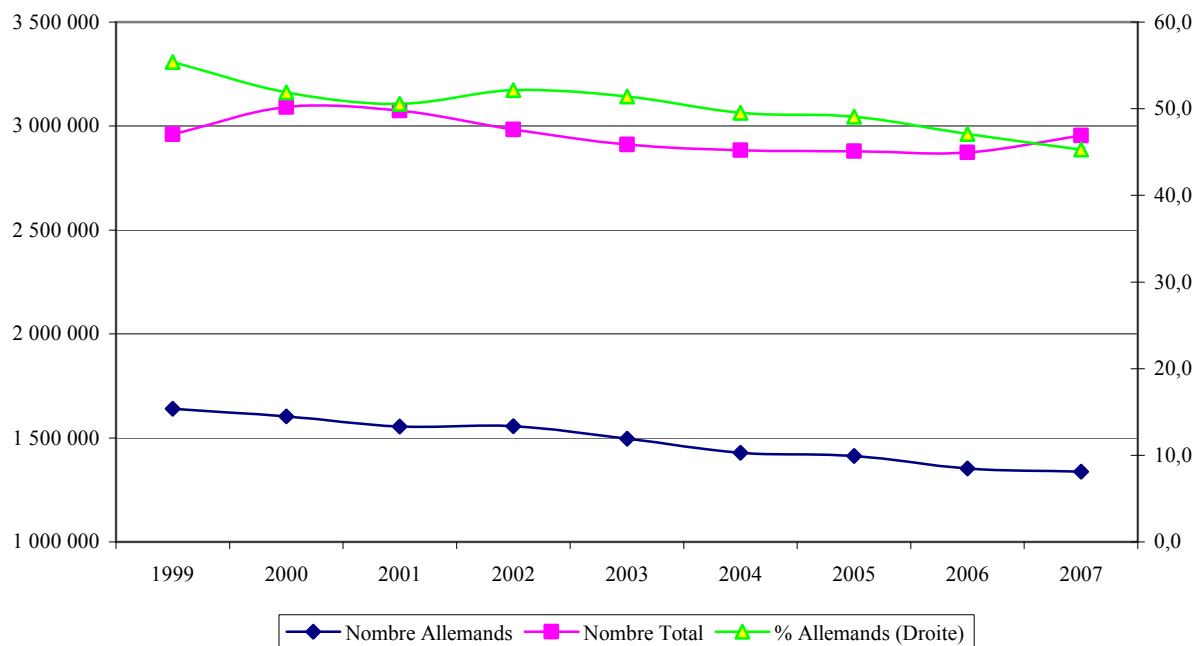
Intéressons-nous à l'évolution des effectifs des sociétés cotées au DAX-30 sur la période 1999-2007. En raison de données incomplètes, nous avons retenu vingt et une sociétés<sup>128</sup>. Les principaux résultats sont consignés dans l'annexe 6-2 du chapitre. Dans un premier temps, nous étudierons l'évolution des effectifs globaux (3.1), puis nous rentrerons dans le détail de chaque société (3.2).

#### **3.1. Une internationalisation croissante des effectifs**

Premier constat, **la somme des effectifs employés par les sociétés du panel est à peu la même en début et en fin de période**. (Graphique n°6-2) Nos vingt et une sociétés employaient 2,960 millions de personnes à travers le monde en 1999. Huit ans plus tard, les effectifs n'ont régressé que de 0,2%, soit 6 494 personnes en moins, pour atteindre 2,954 millions de salariés. Pour être plus précis, les effectifs totaux ont crû jusqu'en 2000, puis ils ont entamé une lente décrue jusqu'en 2006. Cette contraction larvée a été en partie compensée par une forte hausse des effectifs en 2007. Toutefois, lorsque que nous raisonnons à partir de la médiane, nous constatons un recul de l'effectif médian de 9% sur la période, passant ainsi de 104 600 personnes en 1999 à 95 195 en 2007.

---

<sup>128</sup> Certaines n'étaient pas encore cotées (Deutsche Börse, Deutsche Post...), d'autres raisonnent avec des effectifs européens (Adidas, Bayer). D'autres décomposent leur effectif par localisation que depuis peu (Munich Ré, Merck)

**Graphique n°6-2: Evolution des effectifs entre 1999 et 2007**

Sources : Rapports d'activités. Calculs de l'auteur.

Par ailleurs, cette relative stabilité des effectifs totaux contraste avec une profonde évolution de leur ventilation géographique. **En Allemagne, les grands groupes ont taillé dans leurs effectifs.** Alors qu'elles employaient outre-Rhin 1,640 millions de personnes en 1999, nos sociétés de l'échantillon y ont réduit leur main d'œuvre de plus de trois cent deux mille unités, soit une réduction de 18,4% des effectifs. L'effectif médian allemand a également reculé, quoique moins vite que l'effectif moyen. Il est passé de 50 900 salariés en 1999 à 46 890 en 2007, soit une baisse de 7,9%. Pour conséquence, la relative stabilité des effectifs totaux combinée au recul de ceux employés en Allemagne a conduit à **un recul de la part des effectifs allemands dans le total**. En 1999, 55,4% du personnel des vingt et une sociétés était allemand. En 2007, les germaniques ne représentaient plus que 45,3%, soit un recul de plus de dix points.

### **3.2.Comparaison entre sociétés**

#### **3.2.1. L'hétérogénéité des effectifs et des modèles d'évolution du personnel**

Premièrement, on constate **une grande hétérogénéité des effectifs totaux entre les groupes**. En 1999, Daimler employait à travers le monde 463 500 personnes, suivi de Siemens

(440 200), Volkswagen (306 300), Métro (216 500) et Deutsche Telekom (195 800) contre seulement 29 300 pour Fresenius, 25 800 pour Infineon ou 21 700 pour SAP. Entre les extrêmes, Daimler et SAP, le rapport allait de un à vingt et un. En 2007, ce rapport a décrié de un à onze. Siemens est devenu le premier employeur du panel avec 398 000 salariés dans le monde, suivi par Volkswagen (329 300), Métro (281 455), Daimler (271 700) et Deutsche Telekom (241 400). A l'autre extrémité, Linde employait 50 500 personnes, SAP 44 000 et Infineon 43 100. **Les groupes qui recrutent le plus de main d'œuvre à l'étranger sont également ceux qui emploient le plus de personnes en Allemagne.** Ainsi en 1999, les effectifs allemands de Daimler atteignaient 240 900 personnes, 190 600 pour Siemens, 172 700 pour Deutsche Telekom, 159 260 pour Volkswagen et 146 320 pour Métro. En 2007, le classement a légèrement évolué avec en tête Volkswagen (174 000), suivi de Daimler (166 700), Deutsche Telekom (148 900), Siemens (127 360) et Métro (126 900). A l'opposé, Fresenius n'employait que 1 847 personnes en Allemagne en 1999, et 3 268 en 2007.

Deuxièmement, selon les sociétés, **le modèle d'évolution des effectifs diverge fortement.** Certaines ont vu croître leur personnel de façon importante en raison d'une acquisition majeure tel Continental qui a plus que doublé ses effectifs (+144%) avec son rachat de VDO à Siemens en 2007 ou Allianz (+67 623) et son rachat de la banque Dresdner Bank en 2001. D'autres ont crû en personnel en raison d'une stratégie d'expansion orientée vers l'international. Les effectifs totaux de Metro ont ainsi augmenté sur la période de 65 000 unités (+30%) alors qu'au même moment, le groupe de grande distribution réduisait en Allemagne son staff de 13,3% (-19 440). En raison de l'atonie de la consommation outre-Rhin, Metro a mené la politique expansionniste axé sur l'international qui l'a sauvé du marasme domestique. Tel est le cas également de Deutsche Telekom dont les effectifs totaux ont augmenté 23,3% (+45 600) alors qu'en Allemagne, le groupe s'est restructuré profondément en s'amputant de 23 747 salariés (-13,8%). Pour pallier à la désaffection continue de sa clientèle allemande dans la téléphonie fixe, l'ex-monopole public a cherché des relais de croissance à l'étranger, en particulier dans la téléphonie mobile. A contrario, certains groupes ont réduit drastiquement leurs effectifs totaux suite à la déconsolidation ou la vente d'une filiale ou d'une division importante. Le recul des effectifs employés peut également être la conséquence d'une politique de recentrage d'activités poussée. Entre 1999 et 2007, Daimler a ainsi réduit ses effectifs de 192 000 personnes (-41,4%), dont 74 260 sur son territoire national, en raison de la restructuration de Chrysler puis de sa revente en 2007 au fonds

Ceberus et de la cession de nombreux actifs<sup>129</sup>. Siemens a également réduit ses effectifs de 42 200 unités (-9,6%), dont 63 250 outre-Rhin, suite au délestage partiel de ses activités dans les télécommunications, l'informatique et les semi-conducteurs. Le recentrage de RWE et d'E.ON dans les métiers de l'énergie s'est traduit par un recul respectif de leurs effectifs de 88 700 (dont 75 500 en Allemagne) et de 43 790 personnes (dont 44 840 en Allemagne). Pour E.ON, une partie du « travail » a été réalisée grâce à la cession de sa filiale chimique Degussa. Globalement, onze sociétés ont accru leur effectif total, dix l'ont réduit.

**La contraction du personnel en Allemagne est plus courante.** Sur les vingt et une sociétés de l'échantillon, treize y ont réduit le nombre de leurs collaborateurs. Certaines de façon dramatique : RWE (-66,4%), TUI (-64,9%), Linde (-59,4%), E.ON (-54,5%), Deutsche Bank (-42,6%)... Malgré les profits spectaculaires que ne cessent de réaliser les sociétés du DAX-30 depuis 2004, leurs effectifs n'ont jamais cessé de se réduire sur le sol allemand. D'une manière générale, les créations de postes ne concernent presque toujours que des opérations à l'étranger.

### **3.2.2. Evolution du degré d'internationalisation**

Les groupes étudiés ont des effectifs très inégalement internationalisés. (Tableau n°6-6) En 1999, 88,2% des effectifs de Deutsche Telekom étaient allemands, 76,9% pour la Lufthansa et 74,8% pour RWE. A l'opposé, Fresenius était la société la plus internationalisée avec 6,3% d'allemands, suivi de Henkel (27%) et d'Allianz (36,9%). Douze sociétés avaient plus de la moitié de leurs postes implantés en Allemagne. En 2007, la physionomie du classement a évolué. BMW (75%), Deutsche Telekom (61,7%) et Daimler (61,3%) sont les trois groupes les plus tournés vers l'Allemagne. A contrario, Fresenius dominait toujours le classement des firmes les plus internationalisées avec 5,3% des effectifs germaniques, suivi de Linde (14,1%) et de TUI (16,2%). Seulement sept sociétés avaient encore plus de la moitié de leur personnel embauchée outre-Rhin. Sur la période, dix-sept sociétés sur vingt et une ont connu un recul de la proportion de leurs domestiques dans le total de leurs employés. Le ratio a diminué de 35,2 points pour Linde, 26,5 pour Deutsche Telekom et 23,7 pour TUI. A l'opposé, seulement quatre groupes ont vu la part des allemands augmenté. Chose surprenante, trois sont les **constructeurs automobiles** BMW (+15,1 points), Daimler (+ 9,4 points) et Volkswagen (+

---

<sup>129</sup> Voir chapitre n°4 sur les relations professionnelles et partie 4.1 de ce chapitre pour la vente des actifs.

0,84 points). Le quatrième est la compagnie d'assurance Allianz. Pour BMW, la raison tient au délestage du constructeur britannique Rover en 2000, après son acquisition catastrophique en 1994. Depuis 2000, le constructeur bavarois emploie pour plus de 75% sa main d'œuvre en Allemagne, où se situe l'essentiel de ses sites de production. Depuis 1999, BMW y a même créé 11 800 postes. Il est le groupe allemand qui mérite le plus de porter le label « *Made in Germany* ». Pour Daimler, l'accroissement du ratio tient au délestage de sa filiale Chrysler en 2007 de sorte que les effectifs étrangers ont diminué plus vite qu'en Allemagne. Cas inverse pour Volkswagen dont le personnel allemand a crû légèrement plus vite que ceux du reste du monde. Le léger accroissement de la part des allemands dans le total des effectifs du premier constructeur européen tient notamment aux concessions salariales et de temps de travail du personnel<sup>130</sup>.

Tableau n°6-6 : Part des effectifs domestiques

	1999	2007	Δ		1999	2007	Δ
<b>D Telekom</b>	88,2	61,7	-26,5	<b>Deutsche Bank</b>	51,9	35,5	-16,4
<b>D Lufthansa</b>	76,9	61,2	-15,7	<b>Infineon</b>	49,8	35,0	-14,8
<b>RWE</b>	74,8	60,3	-14,5	<b>Linde</b>	49,3	14,1	-35,2
<b>METRO</b>	67,6	45,1	-22,5	<b>Siemens</b>	43,3	32,0	-11,3
<b>MAN</b>	66,6	57,4	-9,2	<b>SAP</b>	41,1	33,5	-7,6
<b>E.ON</b>	62,5	42,6	-19,9	<b>TUI</b>	40,0	16,2	-23,8
<b>BMW</b>	59,9	75,0	15,1	<b>Continental</b>	39,5	34,0	-5,5
<b>ThyssenKrupp</b>	59,0	44,4	-14,6	<b>Allianz</b>	36,9	39,8	2,9
<b>BASF</b>	55,6	49,3	-6,3	<b>Henkel</b>	27,0	19,0	-8
<b>Volkswagen</b>	52,0	52,8	0,8	<b>Fresenius</b>	6,3	5,3	-1
<b>Daimler</b>	52,0	61,3	9,3	<b>Moyenne</b>	<b>52,4</b>	<b>41,7</b>	<b>-10,7</b>

Sources : Rapports d'activités. Calculs de l'auteur.

Avant de conclure, nous voudrions toutefois constater qu'en dépit d'un accroissement du degré d'internationalisation des effectifs pour la grande majorité des sociétés du DAX-30, le ratio est généralement inférieur à celui des entreprises françaises concurrentes. En 2007, la part des effectifs domestiques dans le total du personnel des constructeurs automobile Renault (48,5%) et Peugeot (54,7%) était bien moindre que ceux de Daimler (61,3%) et de BMW (75%). Le constat est le même pour dans la téléphonie (56,7% pour France Telekom contre 61,7% pour Deutsche Telekom), la chimie (34% pour Rhodia contre 49,3% pour BASF), l'équipement automobile (28,8% pour Valéo contre 34% pour Continental), dans l'assurance (17,3% pour AXA contre 39,8% pour Allianz), l'équipement électrique (18% pour Scheneider

<sup>130</sup> Voir Chapitre n°4 et l'étude de cas de Volkswagen.



contre 32% pour Siemens), l'énergie (50,8% pour GDF-Suez contre 60,3% pour RWE), les microprocesseurs (20,2% pour STMicroelectronics contre 35% pour Infineon) ou encore la sidérurgie (27,6% pour Arcelor contre 44,4% pour ThyssenKrupp).<sup>131</sup>.

\*\*\*

Globalement, nous avons constaté une contraction du personnel allemand alors que les effectifs s'internationalisent. Mais le modèle d'évolution des effectifs diverge fortement selon les firmes, même au sein d'un même secteur d'activités. Rien ne permet donc de préjuger si la réduction des effectifs en Allemagne est liée à une pression accrue des actionnaires étrangers, ou la conséquence naturelle de la division internationale du travail et des changements de périmètres dans lesquels les entreprises germaniques se seraient tardivement engagées.

#### **4. Le processus de recentrage des groupes industriels**

L'entreprise diversifiée dans plusieurs métiers a été la figure dominante de l'organisation des firmes allemandes depuis la fin de la seconde guerre mondiale. (Whittington et Mayer [2000]) Mais depuis une vingtaine d'années, le modèle perd lentement en légitimité. Sur les marchés financiers internationaux, le paradigme du recentrage sur le cœur de métier a remplacé celui de la diversification. Les investisseurs apprécient les situations claires et pénalisent les statuts ambigus, préférant réaliser eux-mêmes leur diversification des risques. Ils craignent des groupes diversifiés une mauvaise allocation des ressources, les divisions les plus profitables soutenant celles en difficulté. Les investisseurs institutionnels encouragent ainsi les sociétés cotées à se recentrer sur leurs compétences centrales et à céder leurs actifs non spécifiques et les activités les moins profitables. Avec la progression rapide de la présence d'investisseurs étrangers dans le capital des sociétés industrielles du DAX-30 en toile de fond, constate-t-on une modification des stratégies des principales entreprises allemandes ? Nous commencerons par une approche d'ensemble (4.1), puis nous étudierons les cas de Siemens et de Volkswagen (4.2).

---

<sup>131</sup> Les données françaises sont tirées des rapports d'activités des groupes et des calculs de l'auteur. Pour Arcelor, nous avons pris les chiffres de 2005, avant son rachat par Mittal.

#### 4.1. Une tendance générale au recentrage

Nous observons depuis une quinzaine d'année une tendance claire à la restructuration et à la consolidation des compétences foncières. Selon Michel Goyer [2002, 2006], la déconstruction des conglomérats serait un phénomène incrémental. Pour soutenir ou infirmer cette thèse, nous avons prolongé ses travaux. Un groupe industriel peut mener trois stratégies : diversifiée (DIV), dominante (DOM) et unique (UNI). Une entreprise est considérée comme diversifiée si aucune activité ne compte pour plus de 70% du chiffre d'affaires. Lorsqu'une activité représente entre 70% et 95% du chiffre d'affaires, la stratégie est dite dominante. Pour un taux supérieur à 95%, l'entreprise est considérée à activité unique. Nous avons repris les résultats de Goyer pour les années 1990, 1994, 1998 et 2003. Nous les avons complétés à partir des rapports d'activités des sociétés considérées pour l'année 2007. (Tableau n°6-7)

**Tableau n°6-7 : Evolution de la stratégie des firmes industrielles cotées**

	1990	1994	1998	2003	2007
<b>BASF</b>	DIV	DIV	DIV	DIV	<b>DIV</b>
<b>Bayer</b>	DIV	DIV	DIV	DIV	<b>DIV</b>
<b>Beiersdorf</b>	DIV	DIV	DIV	DIV	<b>DIV</b>
<b>BMW</b>	UNI	UNI	UNI	UNI	<b>UNI</b>
<b>Continental</b>	DIV	DIV	DIV	DIV	<b>DIV</b>
<b>Daimler</b>	DIV	DIV	UNI	UNI	<b>UNI</b>
<b>E.ON (1)</b>				DIV	<b>UNI</b>
<b>Henkel</b>	DIV	DIV	DIV	DIV	<b>DIV</b>
<b>Krupp (2)</b>	DIV	DIV			
<b>Linde</b>	DIV	DIV	DIV	DIV	<b>DOM</b>
<b>MAN</b>	DIV	DIV	DIV	DIV	<b>DOM</b>
<b>Merck</b>	DIV	DIV	DOM	DOM	<b>DIV</b>
<b>Porsche</b>	UNI	UNI	UNI	UNI	<b>UNI</b>
<b>RWE</b>	DIV	DIV	DIV	DIV	<b>UNI</b>
<b>TUI (ex-Preussag)</b>	DIV	DIV	DIV	DIV	<b>DOM</b> <sup>132</sup>
<b>Siemens</b>	DIV	DIV	DIV	DIV	<b>DIV</b>
<b>Thyssen (2)</b>	DIV	DIV			
<b>Thyssenkrupp (2)</b>			DIV	DIV	<b>DIV</b>
<b>VEBA (1)</b>	DIV	DIV	DIV		
<b>VIAG (1)</b>	DIV	DIV	DIV		
<b>Volkswagen</b>	DOM	UNI	DOM	DOM	<b>UNI</b>
<b>UNI</b>	11,1% (2)	15,8% (3)	16,7% (3)	17,6% (3)	<b>35,3% (6)</b>
<b>DOM</b>	5,6% (1)	0% (0)	11,1% (2)	11,8% (2)	<b>17,6% (3)</b>
<b>DIV</b>	83,3% (15)	84,2% (16)	72,2% (13)	70,6% (12)	<b>47,1% (8)</b>

Source : Goyer [2006], Rapports d'activités 2007.

<sup>132</sup> Voir note suivante page 292.

Nous remarquons dans notre panel d'entreprises industrielles qu'entre 1990 et 2007, la part des sociétés qui mènent une stratégie de diversification a diminué de 89% à 47,1%. **Relativement modéré entre jusqu'au début de la décennie 2000, le phénomène de recentrage s'est accéléré à partir de 2003.** C'est principalement entre 2003 et 2007 que dans nos statistiques, nous observons le plus gros du recul de la stratégie « DIV » et l'augmentation la plus soutenue de la stratégie « UNI ». Sur la période étudiée, il faut toutefois prendre en compte que VEBA et Viag d'une part, et Thyssen et Krupp de l'autre, ont fusionné pour donner naissance à E.ON et Thyssenkrupp. Les quatre sociétés étaient à l'origine toutes diversifiées. En 2007, seul Thyssenkrupp le demeurerait. Fournisseur d'acier, le groupe sidérurgique construit également des ascenseurs, des machines outils, des portes et des transmissions. Enfin, la proportion des sociétés menant une stratégie dominante a légèrement augmenté.

Pour huit entreprises, la stratégie semble relativement constante sur la période. Bayer, BASF, Beiersdorf, Continental, Henkel et Siemens ont été diversifiés sur toute la période, BMW et Porsche sont restés axés sur une activité. **La constance apparente des groupes diversifiés n'implique pourtant pas l'absence de restructuration.** Nous verrons en détail le cas de Siemens dans la section suivante. Notons toutefois que BASF, leader mondial dans la chimie, a cédé en décembre 2000 son activité pharmaceutique qui représentait 8% de son chiffre d'affaires total. Le groupe de Ludwigshafen demeure malgré cela diversifié dans la chimie, l'agrochimie, le pétrole et gaz. Le groupe de cosmétique Henkel, présent aussi dans les adhésifs, l'hygiène industrielle et les biens de consommation grand public, s'est quant à lui désengagé de la chimie en 2001, activité qui représentait alors 23% de son chiffre d'affaires. ThyssenKrupp a cédé une kyrielle de petites activités (services informatiques, constructeur de portes de garage, construction mécanique...) pour se recentrer sur la sidérurgie et les ascenseurs. A l'inverse de BASF, Bayer a décidé à la fin de l'année 2003 de se désengager de la chimie pour se recentrer partiellement sur la santé, l'agrochimie et la chimie de spécialités. Pour ce faire, sa chimie et le tiers de son activité dans les polymères ont été regroupés au sein d'une nouvelle entité, Lanxess, mise sur le marché en janvier 2005. Pour se renforcer dans la pharmacie, le groupe a racheté en juin 2006 pour dix-sept milliards d'euros son compatriote Schering, spécialiste de la contraception et des traitements de la sclérose en plaques, au terme d'une bataille boursière de plus de trois mois avec son concurrent allemand Merck.

Huit groupes ont quant à eux évolué stratégiquement selon les critères que nous avons retenus : Daimler, Linde, MAN, E.ON, RWE, Merck, TUI et Volkswagen. Daimler, E.ON et RWE, sont passés du statut de groupes diversifiés à celui de groupes concentrés sur une activité. Daimler a totalement abandonné sa stratégie de conglomérat, préférant se recentrer sur l'automobile et le poids lourd. La stratégie a été initiée par Jürgen Schrempp, l'architecte de la fusion avec Chrysler, à partir de 1995. Le constructeur allemand a ainsi liquidé ou vendu ses participations dans Fokker (avions régionaux), AEG (électrotechnique), Temic (semi-conducteurs), AEG Electrocom (machines de tri postal), puis les services informatiques de Debis Systemhaus, la filiale de téléphonie mobile Debitel, Adtranz (équipements ferroviaires), MTU Friedrichshafen spécialisé dans les moteurs industriels ou encore Dasa (aéronautique), qui fusionné avec Aérospatiale Matra et l'espagnol Casa, a donné naissance à EADS. E.ON et RWE, à l'instar de leurs concurrents européens, ont réagi à la déréglementation des marchés de l'électricité et du gaz en se concentrant dans les métiers de l'énergie doublés d'un fort mouvement stratégique de croissance à l'international. La stratégie adoptée est celle du Business modèle intégré en étant présent sur l'ensemble de la chaîne de valeur énergétique (production d'électricité - extraction de gaz naturel, transport, distribution, trading et commercialisation). C'est ainsi qu'E.ON a vendu son parc immobilier, ses stations service, ses activités dans les télécommunications, le groupe de logistique Stinnes, le producteur d'aluminium VAW et s'est désengagé de la chimie, en cédant entièrement sa participation dans Degussa. RWE a également cédé ses stations service, ses participations dans la machine d'imprimerie, sa société de traitement de déchets et ses services industriels. Il a en outre renoncé à ses activités dans les services de l'eau en Amérique du Nord et Grande Bretagne, cette décision se traduisant par la vente en Grande-Bretagne, fin 2005, de Thames Water et par l'initiation du processus de vente de American Water.

Linde, MAN et TUI sont passés du statut de « diversifiés » à celui de sociétés ayant une activité dominante. Linde a accru sa spécialisation dans le gaz industriel en achetant en 2006 britannique BOC. Sa division gaz représentait en 2007 plus de 75% de son chiffre d'affaires. Quant à l'industriel MAN, ses activités s'articulent autour de quatre divisions : véhicules commerciaux (poids lourds et bus), moteurs Diesel et turbines, équipement industriel et services industriels. Le passage de « DIV » à « DOM » correspond plus à un franchissement de seuil qu'à une véritable entreprise de recentrage, hormis la cession de ses activités d'imprimerie. En 2007, 81,8% de son chiffre d'affaires était réalisé par la vente de véhicules. TUI, ex-conglomérat industriel Preussag, a été pendant de nombreuses années une compagnie

nationale minière diversifiée, et ce jusqu'à la crise de la sidérurgie des années 1990. Avec Michael Frenzel à sa tête, le groupe a décidé en septembre 1997 de se recentrer totalement sur le tourisme et le transport maritime de conteneurs, sa filiale Hapag-Lloyd, aujourd'hui à vendre<sup>133</sup>. TUI a pour cela cédé une demi-douzaine d'activités : mines, sidérurgie, chantiers navals, production de pétrole et de gaz, bâtiment... En 2007, le tourisme représentait 71% de son chiffre d'affaires. **Malgré la prédominance des stratégies diversifiées et dominantes, les grands groupes industriels allemands ont clairement engagé un processus de restructuration. De plus, l'histoire s'est accélérée ces dernières années.**

## **4.2.Stratégie détaillée de deux firmes**

Dans cette sous-section, nous allons nous intéresser à deux sociétés, Siemens et Porsche. La première est l'archétype du conglomérat allemand diversifié dans de très nombreuses activités. Depuis quelques années, le groupe a entamé un processus de recentrage lent et prudent. La seconde, constructeur de voiture de sport de luxe, n'est pas cotée au DAX-30. Pour autant, la stratégie de diversification qu'il mène depuis quelques années associe directement deux fleurons du DAX, Volkswagen et MAN.

### **4.2.1. Siemens : un lent travail de recentrage**

Siemens est un véritable conglomérat mondialisé implanté dans quelque cent quatre vingt dix pays<sup>134</sup>. Longtemps, il a été surnommé le « *grand bazar de l'électrotechnique* » en raison des multiples productions qu'il a ajoutées au fil de ses inventions et innovations : du télégraphe à l'ordinateur, en passant par le téléphone, la lampe à incandescence, le tube cathodique, la machine à laver ou encore le stimulateur cardiaque... (Les Echos [16/02/04]) Mais depuis une dizaine d'années, sous les directions successives de Heinrich von Pierer, de Klaus Kleinfeld puis Peter Löscher, le groupe a entamé un processus de recentrage lent et prudent.

---

<sup>133</sup> TUI a effectivement vendu sa filiale de transport maritime Hapag-Lloyd à un consortium d'investisseurs allemands Albert Ballin KG le treize octobre 2008, pour 4,45 milliards d'euros. L'opération permet au groupe de se concentrer sur ses activités touristiques. Aussi, si nous intégrons à nos calculs l'évolution stratégique de TUI de « DOM » à « UNI », alors nous nous retrouvons avec 47,1% des firmes du panel mènent en 2008 une stratégie « DIV », et 41,1% de stratégies « UNI ».

<sup>134</sup> Cette partie tient pour beaucoup l'enquête menée par Les Echos entre le 16 et le 20 février 2004 intitulée « Voyage au cœur du troisième groupe européen » et rédigée par Vincent de Féligonde.

#### **4.2.1.1.L'ère von Pierer (1992-2005)**

L'histoire retiendra de l'ère Heinrich von Pierer l'introduction en juillet 1998 du concept d'EVA, une véritable révolution culturelle et l'illustration d'une certaine forme d'orientation *shareholder value* prise par le groupe. Après avoir longtemps voulu tout faire, le conglomérat décide alors d'améliorer ses performances financières en se focalisant sur les activités présentant une taille critique et une part de marché permettant de le situer parmi les leaders mondiaux, quitte à céder des activités ou à procéder à des acquisitions ou des partenariats pour y parvenir. (Les Echos [23/07/99]) Chaque division doit être rentable, sinon elle est restructurée ou sort du périmètre. Siemens est ainsi sorti en mars 2000 des composants électroniques en introduisant en Bourse sa filiale Infineon, créée en avril 1999. Cette opération a été précédée par la mise en Bourse d'Epcos (composants passifs) en octobre 1999, issue du regroupement des activités de Siemens et du japonais Matsushita. Dans l'informatique, il a créé également en octobre 1999 une coentreprise avec le japonais Fujitsu, Fujitsu Siemens Computers, spécialisée dans les micro-ordinateurs et les serveurs et détenue à 50-50 par les deux groupes<sup>135</sup>. Dans le même temps, Siemens a racheté en 2000 pour 9,6 milliards d'euros cinq filiales de Mannesmann, Mannesmann Atecs, après son acquisition par le groupe de télécommunications britannique Vodafone : Dematic (système logistique), VDO (électronique de voiture), Rexroth (hydraulique), Sachs (équipements automobiles) et Demag Krauss-Maffei (machines d'injection). Les deux premières filiales ont été intégrées dans ses propres activités. Le groupe munichois s'est rapidement séparé de deux sociétés, Rexroth revendu à Robert Bosch GmbH et Sachs à ZF Friedrichshafen, pour un montant total estimé à 3,4 milliards d'euros. (Les Echos [29/07/02]) Enfin, Demag a été cédé en 2002, avec six autres filiales du groupe, à un groupe d'investisseurs américains Kohlberg Kravis Roberts (KKR) pour 1,69 milliard d'euros.

#### **4.2.1.2.Les efforts de Klaus Kleinfeld poursuivis par Peter Löscher**

En 2005, au moment de la succession de Klaus Kleinfeld à la présidence du directoire, Siemens possédait encore treize pôles d'activités dans les métiers de l'électronique, les activités électrotechniques, dans l'énergie, les systèmes de transport ou les automatismes, le

---

<sup>135</sup> En 2006, Siemens a cédé toutes ses parts qu'il détenait dans Epcos et Infineon. En novembre 2008, Fujitsu a annoncé son rachat des 50% détenus par Siemens dans leur coentreprise. La transaction devrait être bouclée d'ici avril 2009 pour 450 millions d'euros.

médical, l'éclairage, les solutions et services industriels ou les technologies du bâtiment... Un rapide coup d'œil dans ses rapports annuels permettait alors de diviser ses activités en trois groupes. Le premier : les activités avec une grosse marge et en forte croissance tels le médical, l'énergie, et l'activité reine, celle des machines et solutions pour l'automatisation des usines. Deuxième groupe : les activités avec une forte marge mais une croissance faible comme l'éclairage, le BTP et l'équipement automobile. Enfin, les activités pas rentables et avec une faible croissance : les télécommunications, le transport et l'ingénierie industrielle. (Les Echos [05/12/07]) La nouvelle direction a alors accéléré le mouvement de recentrage sur les métiers du premier groupe - industrie, énergie et médical - activités liées directement ou indirectement à l'évolution de la société : vieillissement de la population, nécessité de lutter contre les pollutions de toutes sortes, accroissement de l'urbanisation, imagerie médicale, énergies propres, systèmes de transport en commun... (Les Echos [27/04/07]) A contrario, le conglomérat s'est presque totalement désengagé des télécommunications, mal en point et peu compétitives. L'orientation stratégique engagée par Klaus Kleinfeld a été maintenue par son successeur Peter Löscher, président du directoire depuis juillet 2007.

#### **a) Le désengagement de l'information et la communication**

Depuis 2005, Siemens a engagé un délestage complet des technologies de l'information et la communication, dont la téléphonie, métier autour duquel le conglomérat avait été fondé il y a plus de cent soixante ans et longtemps au coeur de son projet industriel. En 1846, Werner von Siemens présentait à la société de physique de Berlin un modèle réduit de télégraphe à index électrique. L'année suivante, il démarrait son exploitation. Et, dès 1848, il obtenait un premier grand contrat avec la construction d'une ligne télégraphique entre Berlin et Francfort. (Les Echos [17/02/2004]) Après d'importantes pertes suite à l'explosion de la bulle Internet et le retournement du secteur, Siemens a entamé son retrait de la téléphonie en octobre 2005 en vendant sa production de téléphones portables (division ICM) déficitaires au taïwanais BenQ<sup>136</sup>. Puis en juin 2006, elle a fusionné avec le finlandais Nokia ses activités de réseaux de télécoms en créant un joint-venture, Nokia Siemens Networks (NSN), déconsolidant ainsi son ancienne division Information & Réseaux (ICN). Nokia Siemens Networks constitue

---

<sup>136</sup> Mais un an plus tard, l'asiatique a mis l'ancienne filiale de Siemens en faillite, sacrifiant trois milles emplois en Allemagne. Le conglomérat allemand, rendu moralement responsable du fiasco, a vu son image de marque se ternir profondément.

aujourd'hui le numéro deux mondial des réseaux mobiles, derrière le suédois Ericsson. La nouvelle structure comptabilise soixante mille salariés au niveau mondial. Mais en difficulté, la coentreprise restructure massivement et il est fait écho que Siemens cède à moyen terme ses participations. En juillet 2008, elle a enfin revendu partiellement sa division SEN (Siemens Enterprise Networks), spécialisée dans les systèmes de télécommunication (téléphone, Internet, fax...) pour les entreprises, au fonds américain de capital investissement The Gores Group. SEN a été intégrée au sein d'une société commune détenue à hauteur de 51% par le fonds américain et à 49% par l'allemand, qui pour l'instant ne se désengage donc pas complètement. Numéro quatre mondial du secteur après Cisco, IBM et Avaya, la division souffre d'une forte concurrence et d'une chute des prix liée au fait que les clients réduisent leurs coûts et adoptent de plus en plus des services de téléphonie basés sur Internet. Faute d'acquéreur et pour la rendre attractive, Siemens avait engagé un sévère plan de restructuration. Au total, six mille huit cents emplois sur dix-sept mille cinq cents que compte la division dans le monde ont été supprimés.

#### **b) La cession de la logistique industrielle et de VDO**

Comme nous l'avons vu précédemment, Siemens a racheté en 2000 Mannesmann Atecs, filiale de Mannesmann spécialisée dans l'équipement automobile et la machine-outil. Après l'avoir totalement démantelée, le conglomérat a intégré les activités d'équipementier automobile (VDO) et Mannesmann Dematic, expert en logistique et les systèmes d'assemblage. Cette dernière a été absorbée par la division Logistics and Assembly Systems (L&A) du groupe. La division L&A est à l'origine spécialisée dans des domaines variés tels la logistique industrielle, la logistique aéroportuaires, les centres de tri postaux et les machines d'assemblage de composants électroniques. Mais lourdement déficitaire, elle a été restructurée et ses différentes activités ont été scindées. La logistique industrielle a été vendue en juin 2006 au fonds d'investissement Triton, les activités de logistique aéroportuaire, de tri postal et de machines d'assemblage réintégrées dans d'autres divisions du groupe. Quant à la filiale d'équipement automobile VDO Automotive, rentable mais pas stratégique, Siemens l'a revendue en juillet 2007 à son compatriote Continental pour 11,4 milliards d'euros. Dans un premier temps, le groupe munichois avait annoncé, courant janvier 2007, sa volonté d'introduire VDO en bourse et d'en conserver une participation majoritaire. Le bénéfice de l'opération était alors estimé à neuf milliards d'euros. Mais courtisé par ses concurrents, Siemens a obtenu un meilleur prix que l'introduction en bourse de la part de Continental. La



solution favorise plus les actionnaires que les cinquante-trois mille salariés qui ont été transférés de Siemens à Continental.

### **c) Le renforcement dans le médical**

Comme la téléphonie, le médical est également un des domaines pionniers de Siemens. En 1896, le groupe a déposé le premier brevet de tube radiologique, un an après la découverte des rayons X par Röntgen. Depuis, il n'a cessé de se développer, notamment dans l'imagerie médicale. (Les Echos [17/02/04]) Mais contrairement à la téléphonie, Siemens a opté pour un renforcement dans ce domaine en étoffant la gamme de produits proposée par sa division Siemens Medical Solutions : produits en échographie, radiologie conventionnelle et numérique, scanner, IRM et scintigraphie... Pour cela, le groupe a d'abord racheté en 2000 pour 2,9 milliards d'euros le fabricant américain de matériel de diagnostic à ultrasons Acuson et Shared Medical Systems, spécialisé dans les logiciels médicaux. Après plus de quatre années relativement calmes, Siemens a multiplié les acquisitions. En mars 2005, le groupe a racheté l'américain CTI Molecular Imaging, spécialisé dans les tests in vivo, pour huit cent millions d'euros. Puis en avril 2006, il s'est renforcé dans la santé avec le rachat de l'américain Diagnostic Products Corporation spécialisé dans les tests automatiques in vitro pour 1,6 milliard d'euros, suivi du rachat en juin de la filiale de diagnostics de l'allemand Bayer pour 4,6 milliards d'euros. En juillet 2007, Siemens a enfin acquis la société américaine Dade Behring spécialisée dans le diagnostic clinique pour 5,09 milliards d'euros.

#### **4.2.1.3. Conséquences sur la ventilation du chiffre d'affaires**

Le mouvement d'acquisitions et de cessions de ces dernières années a notablement impacté la ventilation du chiffre d'affaires réalisé entre les différentes activités. (Tableau n°6-8) La part du chiffre d'affaires total réalisé par les technologies de l'information et de la communication a chuté de 29,1% en 2004 à 7,3% en 2007. Les raisons ont été évoquées précédemment : vente des mobiles à BenQ et la création d'une coentreprise avec Nokia dans les réseaux. Dans la mesure où la cession de SEN (en partie l'ancienne SBS) est intervenue en juillet 2008, son impact sur l'état financier de l'entreprise ne sera visible qu'à partir de l'exercice 2008. Avec la vente de VDO (division SV) en 2007, la part des transport a également fortement diminué, passant de 17% du chiffre d'affaires total en 2004 à un peu plus de 6% en 2007.

**Tableau n°6-8 : Ventilation du chiffre d'affaires de Siemens par division**

	Divisions	2004			2007		
		CA	%CA		CA	%CA	
Information et communications	ICN	6,994	8,9	29,1	Nokia, BenQ		7,3
	ICM	11,042	14,1				
	SBS	4,716	6,0		5,36	7,3	
Automation et contrôle	A&D	8,829	11,3	25,2	15,389	20,9	39,8
	I&S	4,29	5,5		8,894	12,1	
	L&A	2,338	3,0		Triton		
	SBT	4,247	5,4		5,062	6,9	
Energie	PG	7,527	9,6	14,2	12,194	16,6	27,0
	PTD	3,611	4,6		7,689	10,4	
Transport	STS	4,31	5,5	17,0	4,52	6,1	6,1
	SV	9,001	11,5		Continental		
Médical	Med	7,072	9,0	9,0	9,851	13,4	13,4
Eclairage	Osram	4,24	5,4	5,4	4,69	6,4	6,4
Total CA		78.217	100.0	100	73.649	100.0	100

Note : ICN : réseau télécommunication, ICM : mobile, SBS : services réseau, A&D : automatismes et entraînement (fabrication et l'installation de systèmes d'automatisation industriels, d'entraînements, d'appareillages et d'armoires à basse tension...), I&S : solutions et services industriels (machines de tri postal, les systèmes de tri des bagages et de fret aérien...), SBT : technologies du bâtiment (sécurité incendie, gestion technique et énergétique des bâtiments, expertise en sûreté électronique...) PG : production d'énergie (centrales, turbines, éoliennes...), PTD : transmission et distribution d'énergie (services énergétiques), STS : systèmes de transport (trains, métros) SV : VDO (équipement automobile).

A contrario, trois domaines ont vu leur importance croître en valeur et en part relative. Premièrement, la part des activités d'automation et de contrôle a crû sur la période étudiée de 25,2% à 39,8% du chiffre d'affaires, et ceci en raison du dynamisme particulier par deux divisions : la division « automatismes et entraînement » (A&D) spécialisée dans la fabrication et l'installation de systèmes d'automatisation industriels, d'entraînements, d'appareillages et d'armoires à basse tension, et la division solutions et services industriels (I&S) produisant des machines de tri postal, des systèmes de tri des bagages et de fret aérien... Deuxièmement, l'importance dans le chiffre d'affaires total de l'énergie a également fortement augmenté, passant de 14,2% en 2004 à plus d'un quart en 2007. Les deux divisions du groupe dédiés à ce domaine, « production d'énergie » (PG) spécialisée dans les centrales électriques, les turbines ou encore les éoliennes et « transmission et distribution d'énergie » (PDT) ont toutes deux été dynamiques. Troisièmement, le médical a légèrement crû en valeur et en part relative, passant de 9% du chiffre d'affaires total en 2004 à 13,4% en 2007. La division Osram, spécialisée dans l'éclairage, activité à faible valeur ajoutée, grand public mais très rentable, demeure toujours dans le groupe, malgré les rumeurs de cession et les exhortations des investisseurs à

vendre ce métier non stratégique. Sa part dans le chiffre d'affaires est à peu près constante entre 2004 et 2007.

In fine, Siemens demeure toujours un conglomérat fortement diversifié, loin de la logique des « *pures players* ». Mais le périmètre d'activités s'est toutefois notablement réduit depuis une dizaine d'années.

#### **4.2.2. Porsche : la construction d'un empire du transport**

Bien que le constructeur de voitures de sport ne figure pas au DAX-30, nous allons nous y intéresser dans la mesure où gravitent autour de lui trois grands noms de l'industrie du transport européen : Volkswagen, MAN et le constructeur de camions suédois Scania. Depuis 2005, Porsche entreprend la construction d'un véritable empire dont ses assauts médiatisés sur Volkswagen pour en prendre le contrôle n'en sont qu'un des aspects. Les liens entre Porsche et Volkswagen ne datent pas d'hier. Ferdinand Porsche, le fondateur du groupe de voiture de sport, a conçu dans les années 1930 la première Coccinelle. Son petit-fils, Ferdinand Piëch, est aujourd'hui président du conseil de surveillance de Volkswagen en tant qu'ancien président du directoire, de 1993 à 2002, et membre du conseil de surveillance de Porsche en tant qu'actionnaire à hauteur de 13,2%.

##### **4.2.2.1. L'état de l'empire**

L'empire en construction se caractérise par deux aspects : les participations capitalistiques en pyramide avec au sommet Porsche et les croisements de mandats entre les organes de direction des différentes sociétés.

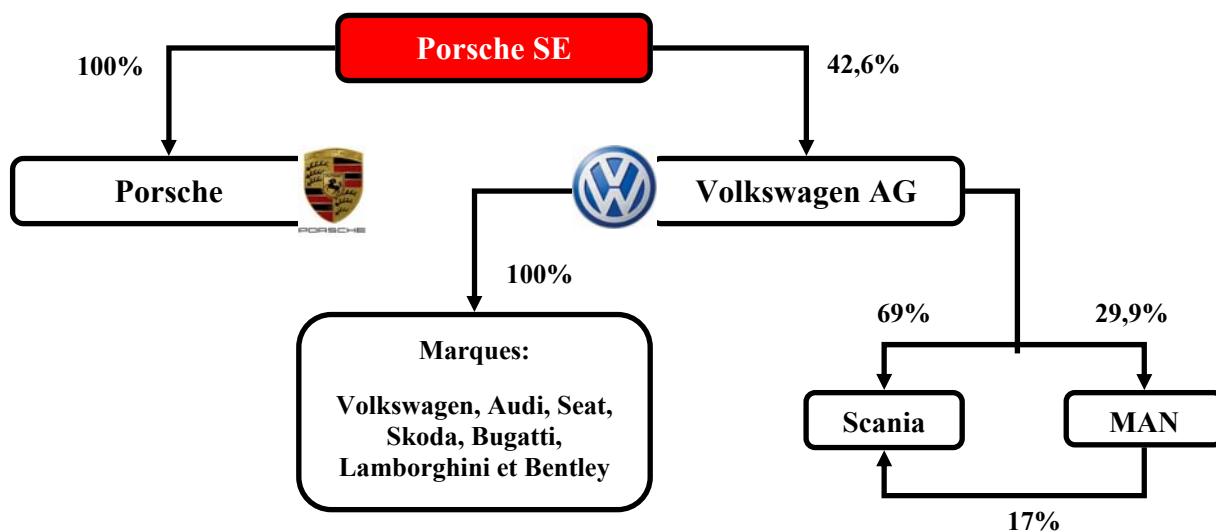
##### **a) Grand chambardement capitalistique**

Au sommet de la pyramide, on retrouve Porsche Automobil SE, un holding européen nouvellement créé, détenu par les familles Porsche et Piëch. (Schéma n°6-1) Les deux familles, parmi les plus riches d'Allemagne, détiennent ensemble 100% des actions dotées de droit de vote du constructeur de luxe. Le holding gère à la fois les activités propres de Porsche et sa participation dans le groupe généraliste Volkswagen. Car depuis 2005, Porsche s'attache à avaler le géant de Wolfsburg, qui emploie près de trente fois plus de salariés. Une

acquisition rendue possible grâce aux montagnes de « cash » accumulées sous la direction de Wendelin Wiedeking, le président du directoire. En 2005, « *nous avons beaucoup d'argent. Je me suis dit qu'il y avait mieux à faire que de seulement verser davantage de dividendes. Je ne le regrette pas car notre investissement dans Volkswagen, s'est révélé plutôt intéressant* ».

Avec le soutien des familles héritières, Porsche initie son intrusion dans le capital de Volkswagen à l'automne 2005 avec une prise de participation à hauteur de 10%. L'objectif « officiel » est alors de protéger son partenariat industriel avec Volkswagen et empêcher toute OPA hostile contre le groupe de Wolfsburg, alors dans un état critique. Miné par des scandales de corruption, le premier constructeur européen souffre de coûts trop lourds, d'usines surcapacitaires, d'une gamme vieillissante et de prix de vente trop élevés<sup>137</sup>. (Les Echos [26/09/05]) « *A travers cet engagement, nous voulons assurer les relations commerciales avec Volkswagen ainsi qu'une part essentielle de nos projets à long terme [...]* Nous voulons ainsi et dans notre propre intérêt assurer l'indépendance du groupe Volkswagen », expliquait fin septembre 2005 Wendelin Wiedeking.

Schéma n°6-1 : Structure capitalistique de l'empire Porsche



Très vite, la participation va s'accroître : 18,5% en octobre 2005, 27,4% en novembre 2006 lui accordant la minorité de blocage, puis 30,9% en mars 2007. En mars 2008, Porsche a obtenu le feu vert de son conseil de surveillance pour reprendre plus 50% de Volkswagen. En juin 2008, il a déposé une notification de son projet de rachat auprès des services européens

<sup>137</sup> Voir sur ce point le chapitre n°4 et l'étude de cas de Volkswagen.

de la concurrence, qui fin juillet, lui ont autorisé à racheter son compatriote. Les services de la concurrence de la Commission ont ainsi estimé que *« l'opération n'entraverait pas de manière significative l'exercice d'une concurrence effective dans l'Espace économique européen »*. *« Volkswagen se spécialise dans différents types de voiture particulières et de véhicules utilitaires alors que Porsche se concentre sur les voitures de sport et les véhicules utilitaires sportifs. »* (Les Echos [23/07/08]) Trois ans après les premiers ramassages d'actions, Porsche a porté sa part à 42,6% en octobre 2008, ce qui lui donne le contrôle de fait de Volkswagen avant même de passer le seuil des 50%.

Porsche n'est pas le seul actionnaire de poids de Volkswagen. Le Land de Basse-Saxe dispose également de 20,3% des droits de vote. Le pouvoir de l'état régional dans le groupe excède celui accordé par sa simple participation capitalistique. Depuis 1960, la loi « Volkswagen » interdit à tout actionnaire d'exercer plus de 20% des droits de vote, même s'il possède une part supérieure du capital. Toutes les décisions importantes doivent également être validées en assemblée générale à une majorité de plus de 80% du capital représenté. Le dispositif a donc permis pendant près de cinquante ans au Land de verrouiller le capital du constructeur automobile et d'imposer ses vues sur son fonctionnement et sa stratégie. Elle a également protégé Volkswagen d'une offre hostile. Jugée abusive au regard du droit européen, la Commission européenne a décidé de porter plainte contre l'Allemagne, après ne pas avoir réussi à obtenir une modification de la loi. Après plus de trois ans de procédures, la Cour de justice européenne a condamné le pays en octobre 2007, affirmant que la loi Volkswagen était contraire au droit européen dans la mesure où elle violait le principe de libre circulation des capitaux. Avec son abrogation prochaine, Porsche se retrouve les mains libres pour prendre le contrôle effectif de Volkswagen.

Parallèlement, le groupe de Wolfsburg est le principal actionnaire du constructeur de camion allemand MAN avec près de 30% des droits de vote, et depuis mars 2008, il dispose également de la majorité du fabricant suédois de camions Scania avec 37,73% du capital qui lui confère 68,6% des droits de vote. En retour, MAN est également actionnaire de Scania avec 13,32% du capital, soit 17,17% des droits de vote. Les droits cumulés de Volkswagen et de MAN dans Scania représentent ainsi plus de 85%. Volkswagen est également propriétaire à 100% de Volkswagen véhicules commerciaux, Seat (racheté en 1986), Skoda (racheté en 1990), Bugatti (racheté en 1998), Lamborghini (racheté en 1998), Bentley (racheté en 1998) et à 99,04% d'Audi (racheté en 1965).

### **b) La multiplication des croisements de mandat**

A la tête de l'empire Porsche, Wendelin Wiedeking dirige le directoire de Porsche SE. Dans le conseil de surveillance de la firme siègent trois héritiers Porsche - Wolfgang Porsche, président du conseil, Ferdinand Oliver Porsche et Hans-Peter Porsche – et deux Piëch, l'artisan du raid sur Volkswagen Ferdinand Piëch et Hans Michel Piëch. Ce déséquilibre tient pour origine le fait que les Porsche détiennent environ 7% d'actions de plus que les Piëch, depuis 1983, date à laquelle Ernst Piëch avait vendu ses titres à un investisseur. (Les Echos [02/04/08]) L'organe de contrôle est ligoté par les héritiers actionnaires<sup>138</sup>. Outre les 42,6% des droits de vote détenus dans Volkswagen, l'influence de Porsche s'exprime également par la présence de quatre personnalités dans son conseil de surveillance. Ferdinand Piëch en est le président depuis 2002, après avoir dirigé le directoire entre 1993 et 2002. Y siègent également Wendelin Wiedeking (depuis le 28/01/06), le directeur financier de Porsche Holger P. Härter (depuis le 3/05/06) et Wolfgang Porsche (depuis le 24/04/08). Le second actionnaire, l'état de Basse Saxe, dispose également de deux sièges en la personne de Christian Wulff, président de la région, et le ministre régional de l'Economie, Walter Hirche. A l'étage inférieur, l'influence de Volkswagen dans MAN se concrétise par la présence de trois de ses personnalités dans le conseil de surveillance du constructeur de camions : l'ubiquitaire Ferdinand Piëch (depuis le 10/05/07), également président du conseil, Stephan Schaller directeur de la filiale véhicules utilitaires de Volkswagen (depuis le 10/05/07) et Rupert Stadler, directeur d'Audi (depuis le 26/03/07). Dans Scania, l'influence de Volkswagen se matérialise par la présence de Martin Winterkorn à la tête du conseil d'administration (depuis le 3/05/07), Helmut Aurenz, membre du conseil de surveillance d'Audi (depuis le 05/05/08), Francisco J. Garcia Sanz (depuis le 3/05/07), directeur des achats chez Volkswagen et Hans Dieter Pötsch (depuis le 03/05/07), le directeur financier de Volkswagen. Comme nous le constatons avec les dates entre parenthèses, les nominations sont relativement récentes et répondent à la montée en puissance de Porsche dans Volkswagen, et de ce dernier dans MAN et Scania.

#### **4.2.2.2. Les synergies industrielles et les bénéfices financiers**

Porsche et Volkswagen entretiennent des relations industrielles de longue date. Le fondateur de Porsche, Ferdinand Porsche, est le père de la coccinelle, l'un des grands succès de

---

<sup>138</sup> Mais il ne règne pas entre les deux branches une parfaite entente. Les sujets pour lesquels les avis divergent sont nombreux.

Volkswagen. De même, les deux groupes ont développé ensemble des modèles de Porsche dans les années 1970. En avalant Volkswagen et dans les mots de Wendelin Wiedeking, le constructeur de voitures de luxe souhaite créer « *l'une des alliances automobiles les plus innovantes et les plus productives au monde, à même de se mesurer à une concurrence internationale de plus en plus dure* », précisant toutefois qu'« *il n'est pas prévu de fusionner les deux entreprises.* » (Les Echos [4/03/08]). Les deux constructeurs coopèrent déjà sur de nombreux projets, notamment la production de véhicules tout terrain et un moteur hybride essence – électricité. Depuis quelques années, les 4 × 4 de luxe Volkswagen Touareg et Porsche Cayenne sont en partie réalisés sur la même chaîne chez Volkswagen, à Bratislava, et il en sera de même pour le futur modèle Porsche Panamera. Fin 2006, Volkswagen assurait déjà plus 30% des approvisionnements de Porsche. (Les Echos [30/12/06]) Leur collaboration pourrait s'étendre aux architectures électroniques, aux modèles hybrides conjoints, ou encore aux nouveaux matériaux permettant de gagner du poids.

La démarche suscite toutefois un certain scepticisme chez les investisseurs car les synergies industrielles semblent lointaines entre deux modèles sur de nombreux points différents. « *Les petites séries, la qualité de finition et le service exigés d'un spécialiste comme Porsche n'ont rien à voir avec les impératifs économiques et marketing d'un généraliste comme Volkswagen.* » (Les Echos [30/12/06]) Par ailleurs, certaines marques entrent en conflits tels Audi, Lamborghini et Porsche. D'un autre côté, sur un aspect purement financier, la prise de participations du spécialiste des voitures de sport s'avère être pour le moment un investissement très rentable. Portée par les fruits de sa restructuration, la valeur de l'action Volkswagen a quasiment quintuplée entre septembre 2005 et août 2008<sup>139</sup>. Sur son exercice 2008, Porsche a dégagé onze milliards d'euros de bénéfices, soit plus que son chiffre d'affaires estimé à 8,6 milliards d'euros. Les ventes de voitures n'ont représenté qu'un bénéfice de 1,2 milliards, le résidu étant la conséquence de l'augmentation de la valeur de la participation de Porsche dans Volkswagen. (Der Spiegel [25/07/08]) Du côté des camions, Porsche dispose dans son portefeuille de trois marques : Volkswagen, principalement installée au Brésil, MAN et Scania. L'objectif est de constituer à terme une entité poids lourds capable de rivaliser avec Mercedes ou Volvo Trucks. Mais pour le moment, la direction de Volkswagen ne voit pas d'utilité de fusionner les trois constructeurs pour former un très gros acteur. Selon Martin Winterkorn, la stratégie consistera plutôt à utiliser une palette de

---

<sup>139</sup> De 43 euros en septembre 2005, l'action Volkswagen valait environ 198 euros en août 2008.

marques tout en réalisant des économies d'échelle sur les technologies innovantes et les achats. (Les Echos [19/05/08])

Ainsi le nouvel empire en construction se structure autour de trois piliers, voitures de sport (Porsche, Bugatti, Lamborghini, Bentley et Audi), automobile grand public (Volkswagen, Seat) et camions (Volkswagen, Scania et MAN).

\*\*\*

Il est indéniable que les grands groupes industriels allemands ont engagé un processus de restructuration en délocalisant une partie du processus de production ou en créant de nouvelles usines à l'étranger, en cédant des activités secondaires, en réduisant les effectifs... Il demeure que sur longue période, le phénomène est moins brutal que ce qu'on a pu rencontrer en France. (Goyer [2006]) Le phénomène s'est toutefois accéléré ces dernières années. A ce stade du raisonnement, la codétermination et le pouvoir décisionnel qu'elle octroie aux représentants des salariés sont décisifs. Loin de faire obstacle aux changements structurels, les salariés ont souscrit et participé à la gestion des restructurations, acceptant une dégradation de leurs standards de travail et de salaire en contre partie d'une réduction limitée de l'emploi, et lorsque elles étaient justifiées et les dimensions sociales raisonnablement prises en compte, les cessions d'activités.

\*

\*      \*

Les investisseurs institutionnels étrangers ont massivement investi les sociétés du DAX-30. On serait même tenté de dire qu'ils ont essentiellement investi ces sociétés lorsqu'on compare le taux de pénétration des étrangers dans l'ensemble des sociétés cotées, à celui de ces firmes<sup>140</sup>. Comment aurait-il pu en être autrement au regard du montant exceptionnel des profits qu'ont dégagés ces dernières années les fleurons du capitalisme allemand. Mais la présence des étrangers ne semble pas avoir profondément bouleversé les « choses ». Le changement est incrémental et des phénomènes d'inertie institutionnelle sont pleinement à

---

<sup>140</sup> Dans le chapitre n°3, graphique n°3-5, nous avons constaté qu'en 2006, la part des étrangers dans le capital des sociétés cotées allemandes atteignait à 20,7%.



l'oeuvre. Certes le montant des dividendes distribués a fortement crû, mais à un rythme moindre que l'accroissement des profits. Résultat, le taux de distribution a diminué, et ce dernier demeure relativement faible lorsqu'on le compare aux standards internationaux. La pratique du rachat d'actions se démocratise également, lentement, mais elle est loin d'être systématique. Le constat est équivoque.

Equivoque est également le constat sur l'évolution des effectifs. Certes les sociétés du DAX-30 ont majoritairement réduit leurs effectifs sur le sol domestique. Mais rien ne nous permet de préjuger si le processus est lié à une pression accrue des actionnaires étrangers, ou la conséquence naturelle de la division internationale du travail et des changements de périmètres dans lesquels les entreprises germaniques, chose certaine, se sont tardivement engagées. Pendant longtemps, les entreprises industrielles allemandes ont choisi de conserver la maîtrise de l'ensemble du processus de production afin de maintenir en leur sein tous les savoirs faire, si bien que l'externalisation des services, le recours à la sous-traitance et la création de filiale ont été plus limités qu'ailleurs. Cette spécificité organisationnelle s'est notamment traduite dans les statistiques de la comptabilité nationale par une minoration de la part des services<sup>141</sup>. (Pesin et Strassel [2006]) Aujourd'hui, les firmes allemandes arbitrent plus systématiquement entre faire ou sous-traiter, entre produire en Allemagne ou à l'étranger. Sont délocalisées, sous-traitées ou filialisées les activités intensives en main d'œuvre à faible valeur ajoutée ou les services connexes. Mais le cœur des compétences demeure allemand.

Equivoque est enfin le constat sur le mouvement de restructuration et de recentrage sur le cœur de métiers. Indéniablement, les groupes industriels allemands ont réduit leurs périmètres d'activités. Mais il est tout aussi certain que le chemin est encore long avant qu'ils deviennent tous des « *pures players* ». Loin de provoquer une véritable rupture, la montée en puissance des institutionnels et ses effets sur la stratégie des groupes industriels semblent plutôt décrire un processus de changement de type incrémental. Le phénomène semble pourtant s'être accéléré ces dernières années. Complétons notre analyse en focalisant notre attention sur le modèle de spécialisation.

---

<sup>141</sup> Revoir sur ce point le graphique n°4-3 du chapitre 4 sur l'évolution de la part des effectifs du secondaire dans le total.

## **Chapitre Sept**

### **Spécialisation et avantages relatifs : changements et permanence**

Totalement exsangue à l'issue de la seconde guerre mondiale, l'Allemagne de l'Ouest n'a eu besoin que de quelques années pour entrer dans une ère extraordinaire de prospérité, le miracle « allemand ». Cette expansion a reposé en partie sur les exportations, qui dès les années 1950, ont constitué le fer de lance de l'économie allemande, suscitant l'admiration d'autant plus forte qu'elles paraissaient insensibles à l'appréciation du mark et à un coût du travail parmi les plus élevés du monde. (Pessin et Strassel [2006]) Après une dégradation marquée de ses parts de marché à partir du début des années 1990 en raison d'une dégradation de sa compétitivité et l'émergence des pays d'Asie dans le commerce mondial, l'Allemagne connaît de nouveau – et contrairement à ses principaux partenaires commerciaux membres de l'OCDE - une reconsolidation de ses positions. L'euro a beau s'apprécier depuis 2003, les performances de l'Allemagne en matière d'exportations sont particulièrement remarquables. Acquis dans la seconde moitié des années 1980, puis perdu dans les années 1990, les allemands ont reconquis le titre de « champion du monde des exportations » (« *Exportweltmeister* »).

Plusieurs raisons sont couramment évoquées pour justifier ce retour de l'Allemagne sur les marchés internationaux : une spécialisation sectorielle favorable, une meilleure implantation sur les marchés en pleine croissance, la stratégie de désinflation compétitive à partir de la moitié des années 1990 qui aurait revigoré la compétitivité, les délocalisations à l'Est... Au niveau macroéconomique, la faiblesse de la demande interne du début de la décennie 2000 aurait incité les producteurs domestiques à exporter leur production... (Artus et Fontagné [2006]) Au niveau sectoriel, sa spécialisation lui permettrait de profiter à plein de la demande des pays émergents, dont la Chine, la Russie et les anciens PECO.

Dans ce dernier chapitre, nous chercherons comme dans le précédent à estimer quels ont été les effets ou conséquences des chocs que nous avons répertoriés au cours de notre thèse sur le modèle de spécialisation allemand. Les facteurs de tension ont été puissants au point de générer le changement dans les principales institutions du modèle allemand, affaiblissant

certaines complémentarités. Comment ont régit les acteurs ? Nous proposerons successivement quelques faits stylisés du commerce allemand, avant d'examiner en détail les structures sectorielle et géographique des échanges. Nous nous intéresserons ensuite à la typologie des firmes exportatrices, à la recomposition de la structure de production et la manière dont les entreprises ont profité de l'intégration à l'Est, avant d'analyser les déterminants de la compétitivité hors prix. Nous essayerons ainsi de savoir pour quelles raisons, en dépit de la dégradation supposée des avantages comparatifs institutionnels, les produits industriels estampillés du label « *Made in Germany* » dominant toujours autant, sinon plus, la concurrence.

## **1. Les faits stylisés du commerce allemand**

Avant d'analyser plus en détail la structure des avantages comparatifs de l'Allemagne, nous allons successivement aborder dans cette première partie l'évolution depuis plus de quarante ans de la balance commerciale germanique (1.1), le rôle moteur du commerce extérieur dans sa croissance économique (1.2), l'évolution des parts de marché de l'Allemagne dans le commerce mondial (1.3), l'état de sa compétitivité dans les services (1.4) puis quelques indicateurs sur sa compétitivité prix (1.5). Nous comparerons les résultats allemands à ceux de ses principaux partenaires ou concurrents : les Etats-Unis, la France et le Japon<sup>142</sup>.

### **1.1.L'Allemagne ne connaît pas de « déficit » de sa balance commerciale**

Les données de la base Chelem construite par le Centre d'études prospectives et d'informations internationales (CEPII) que nous mobiliserons amplement dans ce chapitre, remontent jusqu'en 1967<sup>143</sup>. Aussi surprenant que cela puisse paraître, l'Allemagne n'a jamais connu sur la période 1967-2006, soit près de quarante années, de déficit dans ses échanges commerciaux. (Graphique n°7-1) L'excédent commercial a augmenté sans discontinuer durant toute la période, à l'exception d'un léger tassement au début des années 1980. Même la réunification qui, en 1991, a entraîné une diminution de l'excédent commercial de plus de

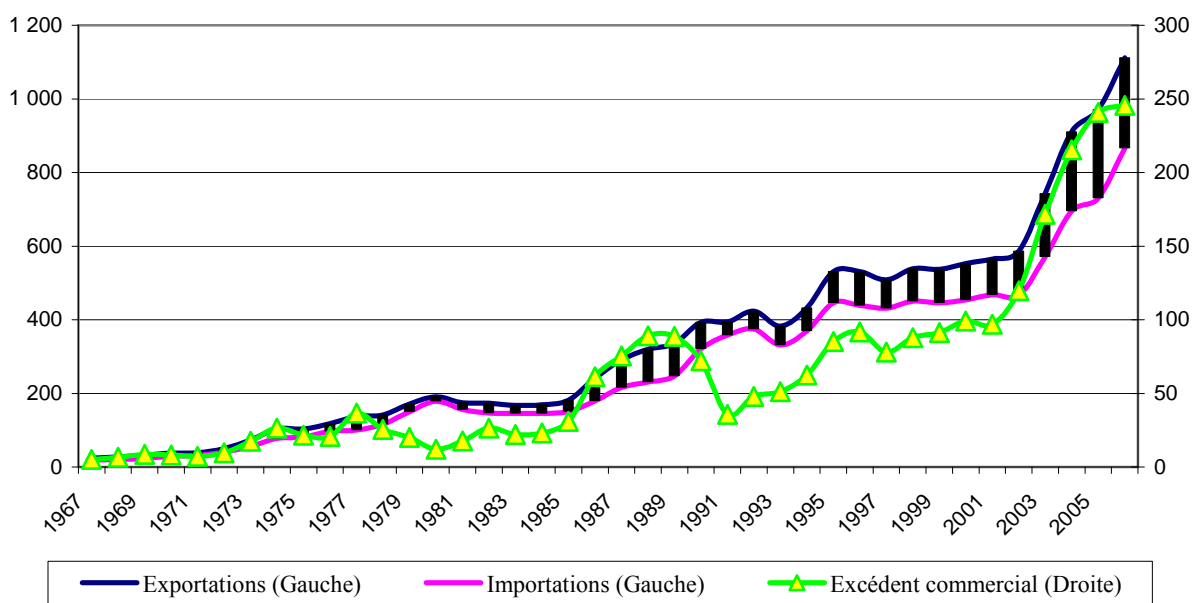
---

<sup>142</sup> Plus épisodiquement, nous ferons référence au Royaume-Uni, la Chine, la zone euro ou le monde.

<sup>143</sup> La base de données Chelem (Comptes Harmonisés sur les Echanges et L'Economie Mondiale) s'intéresse à l'échange de biens manufacturés. Les données ne sont pas libellées en euros mais en dollars.

50%, n'a pas eu d'impact négatif durable et important sur les échanges commerciaux allemands. Dès 1992, l'excédent commercial repartait de nouveau à la hausse. Depuis 2001, il a même augmenté très rapidement, passant de 96,9 milliards de dollars en 2001 à 245,6 milliards en 2006, soit une hausse de 153,3% en cinq ans. Ce fort accroissement de l'excédent commercial se justifie en partie par l'accélération beaucoup plus forte des exportations que des importations. Ces dernières ont été moins dynamiques en raison d'une demande domestique atone, et ce malgré le doublement de la facture énergétique. Entre 2001 et 2006, les exportations ont crû de 96,8% contre 85,1% pour les importations si bien que l'excédent de la balance commerciale s'élevait en 2006 à un peu moins de huit points du PIB contre 2,6 points en 2000. (OCDE)

**Graphique n°7-1: Evolution du commerce extérieur allemand de 1967 à 2006 (En milliards d'\$)**



Sources : Données Chelem. Calculs de l'auteur.

Depuis 2003, **l'Allemagne est (re)devenue le premier exportateur mondial de biens** devant la Chine, les Etats-Unis et le Japon. Rapportées à son produit intérieur brut, ses exportations de biens représentaient en 2006 plus de 42,8% de son PIB alors que la France en exportait 24,4%, le Japon 15,8% et les Etats-Unis seulement 7,9%. Pour un pays de la taille de l'Allemagne, ce taux d'ouverture est exceptionnel. Et au regard de cette forte exposition à la concurrence internationale, on comprend mieux que l'obsession de la compétitivité externe ait dominé les préoccupations des partenaires sociaux depuis 1995.

## **1.2. Le commerce extérieur est un moteur de la croissance**

Quels sont les déterminants essentiels de la croissance du PIB allemand ces dernières années ? Depuis 2001, la quasi stagnation de l'économie allemande (1,4% de croissance en 2001, 0,1% en 2002, -0,2% en 2003, 1,1% en 2004 et 1,1% en 2005) s'explique principalement par la faiblesse de la demande intérieure (-0,3% en 2002, 0,08% en 2003, 0,11% en 2004 et -0,12% en 2005). (Tableau n°7-1) Avec 0,6% sur la période 1999-2005, la croissance moyenne de la consommation a été la plus basse dans toute la zone euro. L'investissement privé et les dépenses publiques ont été également relativement atoniques. A contrario, les performances du commerce extérieur ont permis à l'Allemagne d'éviter une situation de récession. Le poste de la balance commerciale, c'est-à-dire la différence entre les exportations et les importations, est devenu le plus gros contributeur à la croissance, hormis en 2003. (Crell et Le Cacheux [2006])

**Tableau n°7-1 : Contributions à la croissance allemande depuis 1999**

	PIB	Consommation	Investissement	Import	Export	Dépenses publiques
<b>1999</b>	1,86	1,68	0,68	-2,39	1,63	0,27
<b>2000</b>	3,45	1,49	0,97	-3,30	4,28	0,00
<b>2001</b>	1,38	1,14	-0,33	-0,51	2,28	-1,20
<b>2002</b>	0,10	-0,30	-0,82	0,44	1,51	-0,72
<b>2003</b>	-0,19	0,08	0,03	-1,63	0,85	0,49
<b>2004</b>	1,10	0,11	0,00	-2,09	3,12	-0,05
<b>2005</b>	1,08	-0,12	0,32	-1,84	2,28	0,05

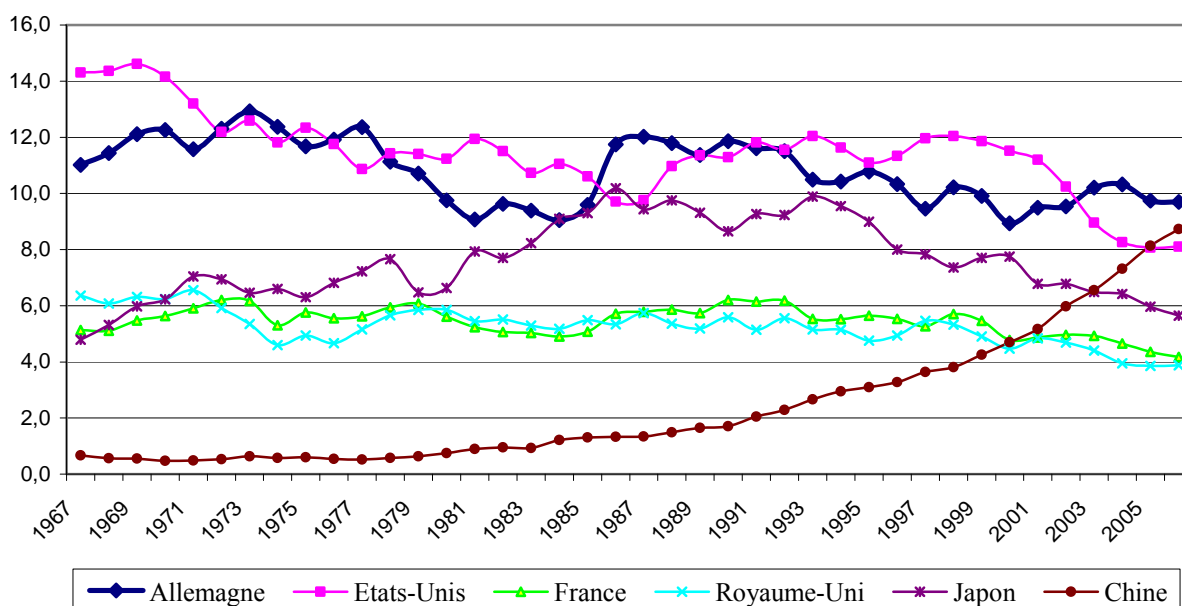
Sources : Crell et Le Cacheux [2006].

## **1.3. Les parts de marché mondial de l'Allemagne**

L'expansion rapide du commerce mondial et l'émergence de nouveaux compétiteurs mondiaux, notamment les nouveaux pays industriels d'Asie du Sud Est, ont affecté les principaux pays industrialisés. Quand de nouveaux pays s'intègrent au commerce international, la part de marché relative des autres pays diminue mécaniquement, l'augmentation du commerce mondial bénéficiant en partie aux nouveaux entrants. C'est ce que reflète le graphique n°7-2. L'examen des parts de marché sur près de quarante ans souligne que **l'Allemagne a mieux résisté à la montée en puissance des nouvelles concurrences que la plupart de ses concurrents historiques**. De 1967 à 2006, la part de marché relative de l'Allemagne dans les échanges mondiaux de biens a reculé de 12%,

passant de 11% en 1967 à 9,7% en 2006. Le décrochage a été plus important pour les Etats-Unis (-43,3%), la France (-18,6%) et le Royaume-Uni (-39,1%). Depuis 2000, elle est même le seul pays développé du panel à avoir regagné des parts de marché - de 8,9% en 2000 à 9,7% en 2006 - alors que ses principaux concurrents ont vu les leurs être rognées sous les coups de butoir de la concurrence chinoise. Les Etats-Unis (-29,6% de parts de marché) et le Japon (-27,2% de parts de marché) ont été les plus durement touchés, suivis du Royaume-Uni (-13,3%) et de la France (-12,5%).

**Graphique n°7-2: Evolution des parts de marché dans les exportations mondiales de 1967 à 2006**

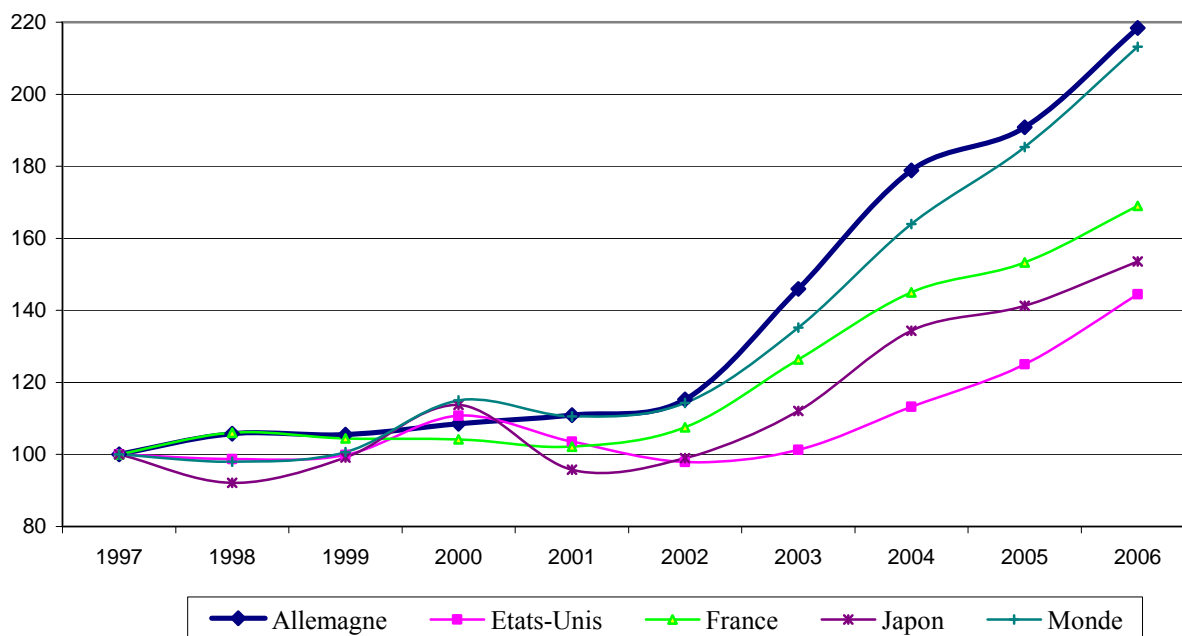


Sources : Données Chelem. Calculs de l'auteur.

En conséquence, les performances récentes de l'économie allemande lui ont permise de compenser partiellement la dégradation observée au cours de la décennie 1990, suite à la réunification et la dégradation de sa compétitivité. Depuis le début du millénaire, sa part de marché mondiale relative converge vers son niveau de longue période, soit plus ou moins 10%. (Artus et Fontagné [2006]) Autre trait distinctif des performances allemandes lorsque nous les comparons à celles de ses principaux concurrents industrialisés, l'économie germanique est la seule dont les exportations ont crû légèrement plus vite que la demande mondiale, très vive depuis plusieurs années (+12% en moyenne annuelle depuis 2000). (Graphique n°7-3) Ainsi entre 1997 et 2006, ses exportations ont augmenté de 118,4% contre

44,5% pour les Etats-Unis, 69,4% pour la France, 51,3% pour le Royaume-Uni et 53,6% pour le Japon. Sur cette même période, la demande mondiale augmentait quant à elle de 113,1%.

**Graphique n°7-3: Evolutions des exportations et du commerce mondial  
(Base 100 = 1997)**



Sources : Données Chelem. Calculs de l'auteur.

#### **1.4. Un coup d'œil sur les services**

Les évolutions précédentes sont relatives au commerce de biens manufacturés. Qu'en est-il de l'état de la compétitivité de l'Allemagne dans les services ? Premier constat, dans la structure des échanges, les services occupaient une part modeste avec 13,4% des exportations et 19,4% des importations de biens et services en 2006. Deuxième constat, **le solde de la balance des services est structurellement déficitaire**. Selon l'OCDE, l'Allemagne a exporté en 2006 pour 173,9 milliards de dollars de services, contre 221,8 milliards d'importations, soit un déficit de près de cinquante milliards de dollars. Sur la période 1999-2006, la balance des services a connu chaque année un déficit d'au moins quarante milliards, pour une moyenne annuelle de cinquante deux milliards de dollars. Malgré cela, existe-t-il quand même une spécialisation allemande dans les industries du tertiaire ? La base de donnée Chelem dont nous disposons ne nous permettant pas de traiter en détail l'état du commerce de services, nous nous en tiendrons aux travaux de l'OCDE.

Avec le concept d'avantage comparatif révélé (ACR), notion introduite par Balassa, l'organisation internationale mesure l'intensité du commerce de services d'un pays avec les autres pays membres de l'OCDE. L'ACR est défini comme le rapport des exportations d'une catégorie de services dans le total des exportations de services d'un pays sur la part des exportations de cette catégorie de services dans l'OCDE. Si l'ACR est inférieur à l'unité, le pays est sensé ne pas être spécialisé dans l'exportation de cette catégorie de services. Inversement, si l'indice est supérieur à l'unité, ceci implique que le pays considéré est spécialisé dans l'exportation de cette catégorie de services. Ensuite, sont retenus comme services : les transports, le tourisme, les services de communication, ceux du BTP, les services d'assurance, financier, informatique, les redevances et licence, les autres services aux entreprises, les services culturels et les services des administrations publiques. Nous avons confronté les résultats de la base OCDE avec ceux de Artus et Fontagné [2006]. Les auteurs calculent à partir de la base Chelem du CEPII un indicateur de contribution au solde. Une valeur positive indique un avantage dans l'activité concernée, une valeur négative un désavantage. Enfin, nous avons adjoint les résultats de la France et le Royaume-Uni afin de comparer l'état de la spécialisation dans les services de ces deux pays à celui de l'Allemagne.

**Tableau n°7-2 : Avantage comparatif par catégorie de services en 2003**

	<b>Allemagne</b>	<b>Allemagne</b>	<b>France</b>	<b>Royaume-Uni</b>
	Données OCDE	Données Chelem	Données Chelem	Données Chelem
<b>Total services</b>	-	<b>-55,48</b>	20,02	39,32
<b>Transports</b>	1,07	<b>-7,48</b>	0,95	-4,11
<b>Voyages - tourisme</b>	<b>0,7</b>	<b>-43,36</b>	15,31	-22,8
<b>Autres services</b>	-	-4,63	3,75	66,23
<b>Communication</b>	0,99	-1,15	0,63	0,24
<b>BTP</b>	3,1	0,57	1,64	0,19
<b>Assurance</b>	1,64	1,72	-0,28	<b>10,37</b>
<b>Finance</b>	0,47	0,92	-0,89	<b>17,66</b>
<b>Informatique et information</b>	1,37	-0,88	0,06	5,31
<b>Redevances et licence</b>	0,54	-0,89	1,88	3,16
<b>Autres services aux entreprises</b>	1,18	<b>-6,85</b>	1,44	<b>28,11</b>
<b>Culture</b>	0,48	-1,38	-0,44	1,82
<b>Administrations publiques</b>	2,11	3,31	-0,29	-0,94

Sources : OCDE, Artus et Fontagné [2006].

Il apparaît à la lecture du tableau n°7-2 que **l'Allemagne dispose d'un fort désavantage dans les services**, notamment dans le tourisme, les transports et les services aux entreprises



selon la base Chelem, et dans le tourisme, la culture et la finance selon l'OCDE.<sup>144</sup> A contrario, elle est globalement spécialisée dans le BTP, les services d'assurance et ceux des administrations publiques. Sans trop de surprise, le Royaume-Uni est spécialisé dans les services financiers, l'assurance et les services aux entreprises alors qu'il est désavantagé dans le tourisme, domaine de prédilection de la France. Cette dernière présente un modeste excédent structurel pour les autres services, à l'exception de la finance et de l'assurance. L'essentiel du désavantage allemand s'explique avant tout par le tourisme. (Artus et Fontagné [2006])

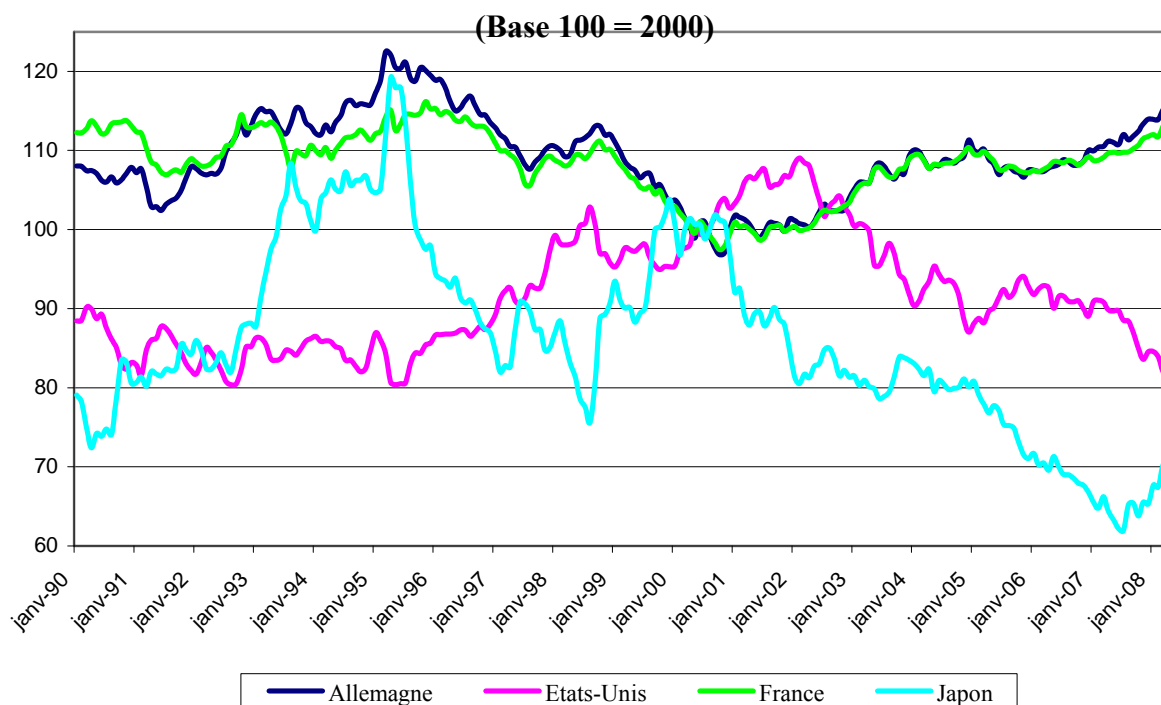
### **1.5. Quelques indicateurs de compétitivité prix**

Intéressons-nous succinctement à l'état de la compétitivité prix allemande comparée à celles de ses principaux partenaires ou concurrents commerciaux. Tout d'abord, lorsque nous analysons l'évolution du taux de change réel effectif, nous constatons sur la période 1990-2006 une dégradation de la compétitivité outre-Rhin de la réunification jusqu'en 1996, puis son rétablissement jusqu'en 2001, notamment en raison de la politique de modération salariale vigoureuse menée par les partenaires sociaux. (Graphique n°7-4) L'Allemagne semble ainsi avoir privilégié la restauration de sa compétitivité au détriment du soutien de sa demande intérieure en pénalisant le pouvoir d'achat des ménages allemands. A partir de 1996, le taux de croissance du **coût salarial unitaire** allemand, tous secteurs d'activités confondus, a pratiquement toujours crû à un rythme moindre que celui de ses principaux concurrents, hormis le Japon. (Graphique n°7-5) Entre 1996 et 2006, le taux de croissance du coût unitaire du travail a diminué en moyenne de 0,1% par an alors que celui des Etats-Unis a augmenté en moyenne de 1,8% par an, en France de 1,3% et celui de la zone euro de 1,1%. Dans ce sens, l'Allemagne a poursuivi en 2007 cette politique de dynamisation de l'offre en allégeant les cotisations salariales de 1,6 point en contrepartie une hausse de trois points de la TVA (de 16% à 19%). Ce report revient à transférer du pouvoir d'achat des consommateurs vers les exportateurs pour augmenter la compétitivité des entreprises, à l'export comme sur les marchés intérieurs si les prix de concurrents sont inchangés. (Chevillon, Heyer, Monperrus-Veroni, Timbeau [2007])

---

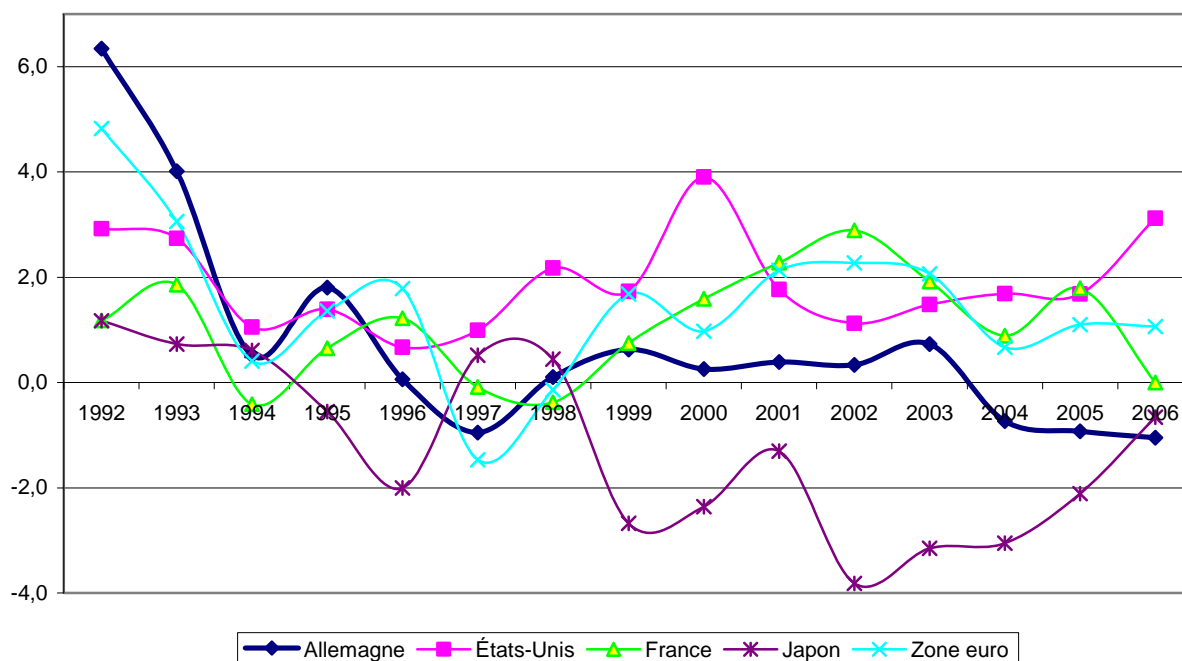
<sup>144</sup> Le sous-développement relatif dans les services aux entreprises semble être lié à certaines caractéristiques organisationnelles des entreprises. Jusqu'à récemment, elles ont préféré conserver la maîtrise de l'ensemble du processus de production afin de maintenir tous les savoir-faire. L'externalisation a été plus limitée qu'ailleurs. Mais cette minoration ne peut suffire pour caractériser un handicap. (Pesin et Strassel [2006])

**Graphique n°7-4: Evolutions comparées sur taux de change réel effectif**



Sources : BRI. Notes : Le taux de change effectif réel d'un pays est un indicateur de compétitivité obtenu en agrégeant les variations des taux de change bilatéraux des différents pays concurrents. Il est déflaté par les coûts salariaux pour l'ensemble de l'économie. Une hausse indique une appréciation réelle de la monnaie du pays.

**Graphique n°7-5: Evolution du coût unitaire du travail (Tous secteurs)**



Sources : OCDE.

Mais comme le soulignent justement Artus et Fontagné [2006], cette observation faite pour l'ensemble de l'économie est trompeuse : on ne peut pas conclure que les meilleures performances allemandes à l'exportation proviennent d'une évolution plus favorable des coûts salariaux, et ce pour plusieurs raisons. Premièrement, lorsque nous nous intéressons à l'industrie manufacturière, domaine de prédilection des exportations allemandes, **on ne constate pas une évolution des coûts salariaux à l'avantage exclusif de l'Allemagne**. Certes, depuis 1995, le coût salarial unitaire dans l'industrie a diminué plus vite outre-Rhin (-0,77% en moyenne annuelle) que dans la zone euro (-0,3%), aux Etats-Unis (-0,5%) et au Royaume-Uni (+0,5%). Mais si on considère les cas de la France et surtout du Japon, l'évolution du coût unitaire salarial relativise le regain de compétitivité allemand. L'indicateur français a décliné en moyenne annuelle de 1%, et pour le Japon de 3%, soit deux évolutions sur la décennie plus favorables que pour l'Allemagne. (Graphique n°7-6) Outre-Rhin, le rétablissement de la compétitivité a donc différé entre l'ensemble de l'économie et l'industrie où les salaires y progressent généralement plus rapidement que dans le secteur tertiaire<sup>145</sup>. Malgré le rattrapage récent, l'évolution des coûts salariaux n'est certainement pas favorable qu'à l'Allemagne.

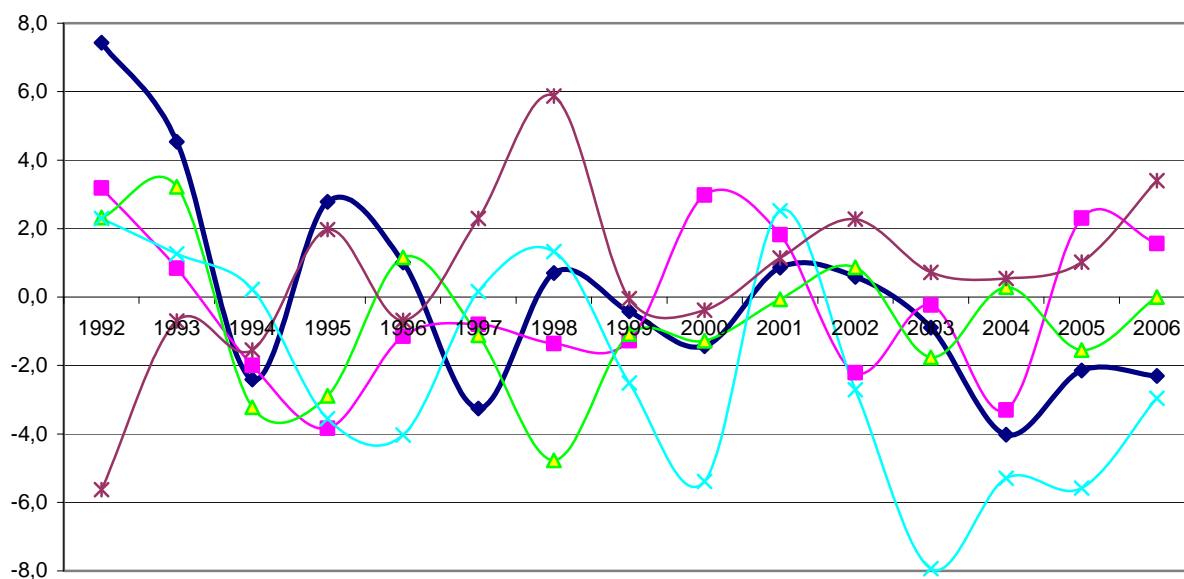
Deuxièmement, **les coûts salariaux dans l'industrie allemande (en niveau) sont encore supérieurs à ceux des principaux pays de l'OCDE**. En 2006, le coût salarial horaire d'un ouvrier (la somme des salaire et des cotisations sociales employeurs) exprimé en euros dans l'industrie allemande s'élevait à 31,7 euros, contre 31,2 euros en France, dix-neuf euros aux Etats-Unis, 16,1 euros au Japon et dix-sept euros en moyenne pour l'OCDE<sup>146</sup>. En 1996, les valeurs respectives étaient 27,4 euros pour l'Allemagne, 22,4 euros pour la France, 13,9 euros pour les Etats-Unis et 16,5 euros pour le Japon. Nous constatons que les coûts salariaux horaires dans l'industrie française ont convergé vers ceux allemands, notamment en raison du passage aux trente-cinq heures. A contrario, avec les Etats-Unis et le Japon, les fluctuations de change et la forte dépréciation de leurs monnaies nationales sont la principale source de variation des coûts salariaux horaires dans l'industrie. **A elles seules, les évolutions des coûts salariaux ne suffisent donc pas pour expliquer les écarts de performances à l'exportation entre l'Allemagne et ses principaux concurrents**.

---

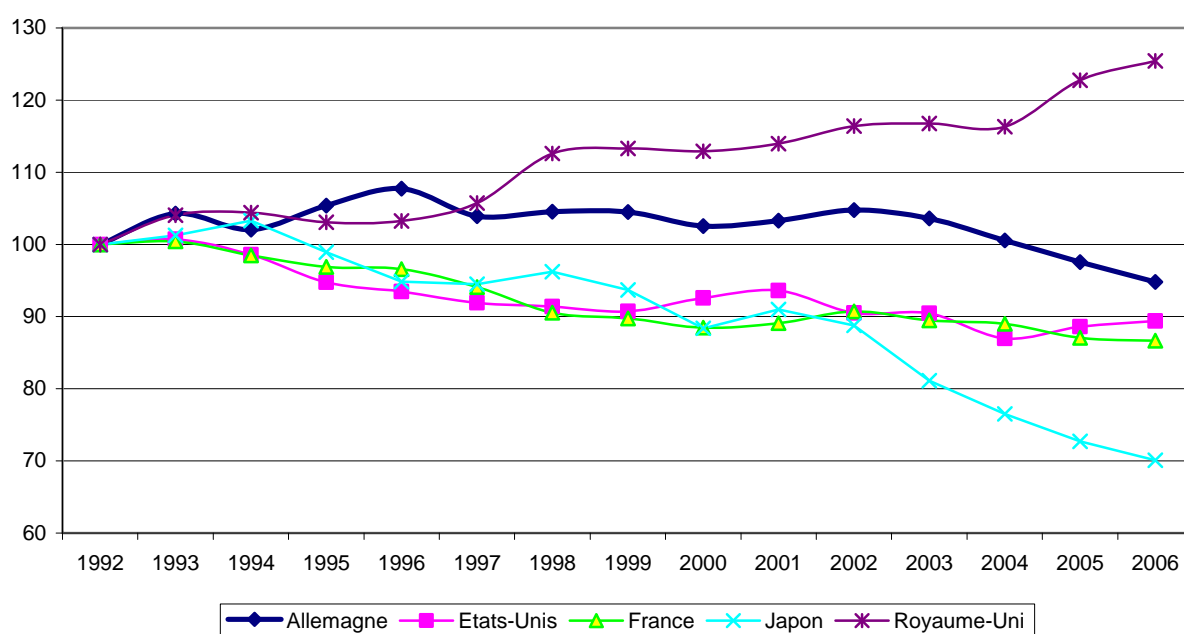
<sup>145</sup> Nous renvoyons encore le lecteur au chapitre 4, section 3.2.1.

<sup>146</sup> Pour les données de la France, de l'Allemagne et de l'OCDE année 2006, elles viennent d'Eurostat. Pour les japonaises et américaines, elles proviennent du Bureau of Labor Statistics, à l'origine en \$, que nous avons actualisé en euro. Pour les données de 1996, elles proviennent toutes du Sessi.

**Graphique n°7-6: Evolution du coût unitaire du travail (Industrie)**  
**En variation annuelle**



**En base 100 = 1992**

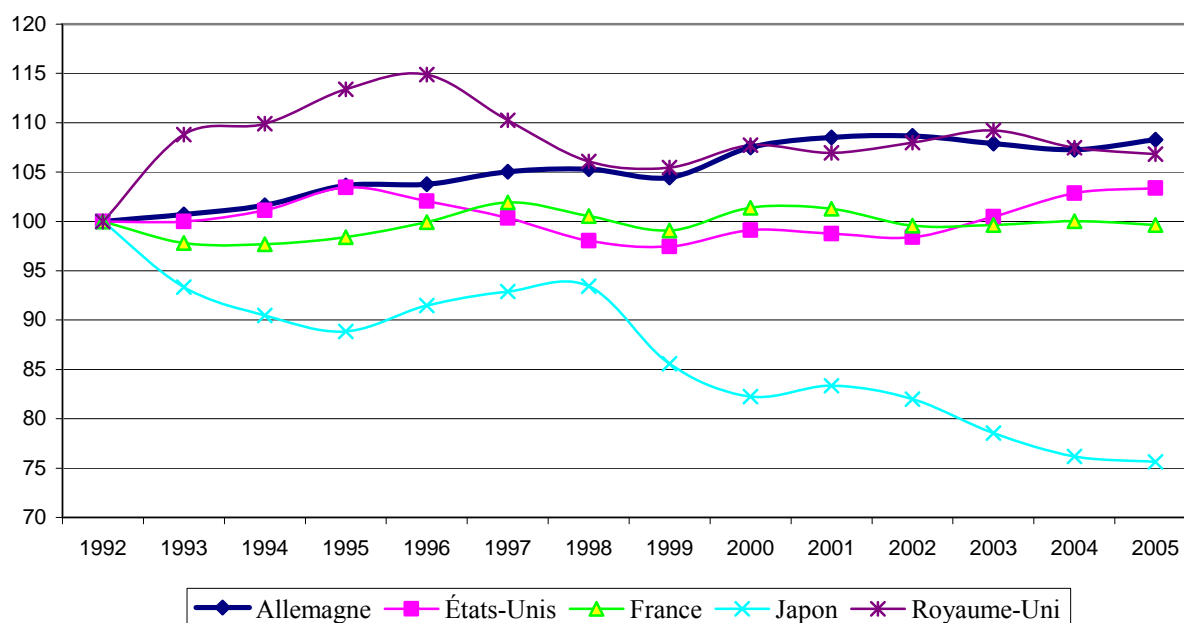


Sources : OCDE.

Ce constat est confirmé partiellement par l'analyse de la valeur unitaire à l'export. L'indicateur exprime l'évolution des prix à l'exportation des biens et services domestiques et intègre les coûts salariaux (salaires et fiscalité), les coûts non salariaux (matières premières, consommations intermédiaires domestiques et importées...) et le comportement de marge des

firmes. L'analyse du graphique n°7-7 relativise la thèse du regain de compétitivité-prix des exportateurs allemands en raison de la politique de modération salariale. Car bien qu'ils se soient stabilisés à partir du début de la décennie 2000, il demeure que les prix pratiqués par les entreprises exportatrices germaniques ont évolué depuis 1992 plus défavorablement que ceux des concurrents anglo-saxons, français et japonais. Ce constat est corroboré par l'évolution récente du taux de change réel effectif. Dans le graphique n°7-4, nous observons à partir de 2001 une dégradation larvée du taux de change réel effectif allemand (et français). L'appréciation de la monnaie européenne contre le dollar et dans une moindre mesure contre le yen y est encore pour beaucoup. Entre 2001 et 2008, la monnaie unique s'est appréciée de plus de 60% par rapport au dollar et 45% par rapport au yen de telle sorte que les compétitivités prix des Etats-Unis et du Japon se sont fortement améliorées, notamment pour l'archipel. Pour autant, l'Allemagne est le seul pays anciennement industrialisé à avoir regagné récemment des parts de marché.

**Graphique n°7-7: Evolution de la valeur unitaire à l'export des B/S  
(base 100 = 1992)**



Sources : OCDE. Calculs de l'auteur.

\*\*\*

Pendant près d'un demi-siècle, les performances à l'exportation de l'industrie allemande ont paru insensibles aux fluctuations du Deutschemark (puis de l'euro) ainsi qu'à une forte hausse

du coût de travail. Championne du monde des exportations de biens, l'Allemagne a accumulé les excédents commerciaux en dépit d'un certain sous-développement du secteur des services. Lorsque nous regardons différents indicateurs de la compétitivité, depuis quelques années, nous observons une amélioration claire de la situation de l'Allemagne par rapport aux autres grands pays du même niveau de développement. Sa balance commerciale est structurellement excédentaire. Elle est même la seule à regagner des parts de marché. Et pourtant, l'évolution de sa compétitivité prix ne montre pas d'avantages décisifs et ne permet pas elle seule de justifier sa supériorité apparente dans le domaine du commerce extérieur. Si l'avantage de l'Allemagne ne vient pas de facteurs-prix, ce que nous venons de suggérer, il provient obligatoirement d'ailleurs. Dans les sections qui vont suivre, nous tenterons de localiser les déterminants de cette supériorité.

## **2. L'analyse sectorielle de la spécialisation allemande**

Comment a évolué la spécialisation allemande depuis la fin des années 1960? Pour répondre à cette question, nous nous intéresserons à l'évolution des exportations allemandes suivant deux logiques : par filière de production (2.1), puis par niveaux technologiques (2.2). Dans l'annexe n°6-1 de ce présent chapitre, nous avons également réalisé une analyse par stade d'élaboration des produits. Dans notre raisonnement, nous exploiterons l'indicateur d'avantages comparatifs révélés (ACR) développé par le CEPIL. L'indicateur compare le solde commercial d'un produit donné au solde qui correspondrait à sa taille dans le commerce national. Il est corrigé de l'évolution des prix relatifs et rapporté au PIB. Il répond à la question : « quels sont les points forts et les points faibles d'une économie ? » et permet de dégager la spécialisation commerciale d'un pays.

### **2.1. L'analyse en terme de filières**

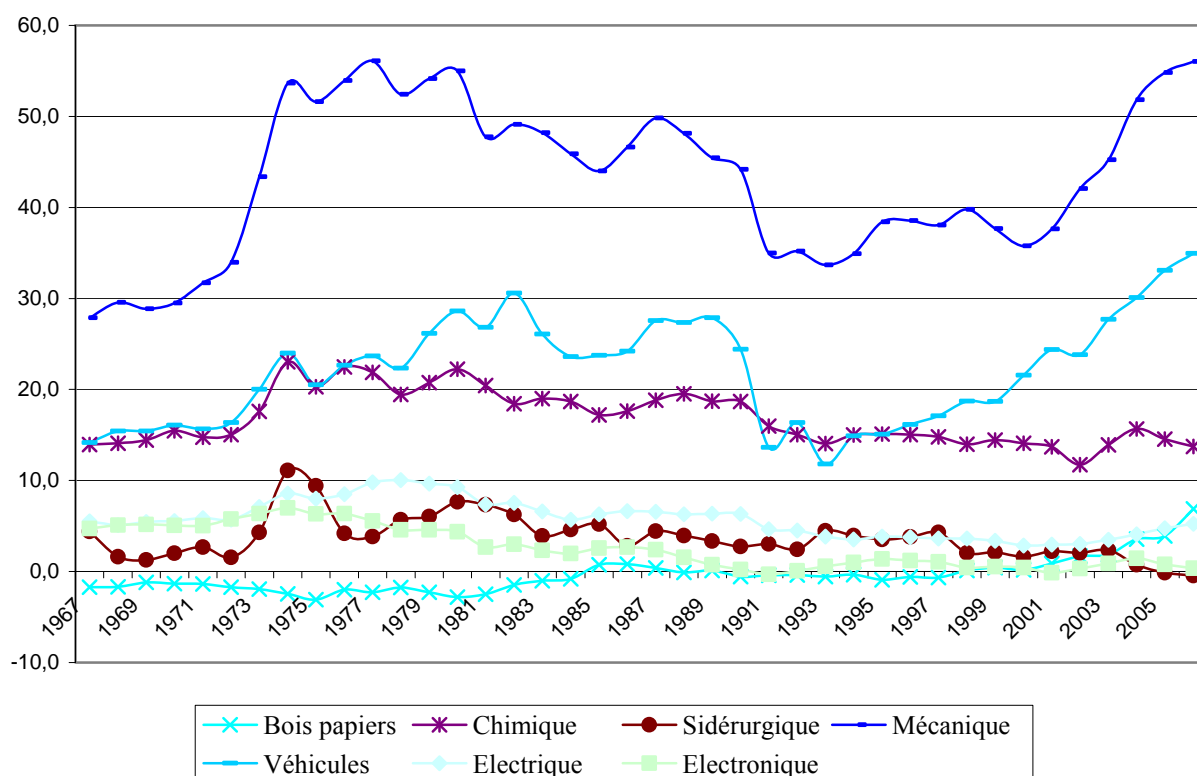
La base de données du CEPIL offre une décomposition des exportations par filières de production. Onze filières sont retenues : énergie (charbon, pétrole, gaz...), agroalimentaire (céréales, viandes, tabac, boissons...), textile, bois et papier, chimie (ciment, chimie organique, produit de toilette, produits pharmaceutiques...), sidérurgie, non ferreux, mécanique (quincaillerie, moteurs, machines outils, machines spécialisées...), véhicules

(automobiles particulières, utilitaires et équipements), électrique (fournitures électriques, électroménager...) et l'électronique (élément de mesure, informatique, composants...)

### 2.1.1. L'analyse des avantages comparatifs révélés

Pour simplifier notre raisonnement et par souci de lisibilité graphique, nous ne porterons que peu d'importance aux filières de production pour lesquelles l'Allemagne est structurellement désavantagée, au sens de l'indicateur d'avantages comparatifs révélés. Nous allons donc exclure l'agroalimentaire, l'énergie (gaz et pétrole), les biens non ferreux et le textile. Compte tenu de ces retraits, nous constatons une spécialisation constante et marquée de l'économie allemande dans trois filières: **la mécanique, les véhicules et la chimie**. (Graphique n°7-8)

**Graphique n°7-8: Evolution de la spécialisation allemande selon la filière**



Sources : Chelem.

Premier pôle de spécialisation allemand, la mécanique est un secteur diversifié qui regroupe notamment la quincaillerie, les articles métalliques et les produits de la mécanique générale, les moteurs, les turbines et les pompes, les machines outils et les machines spécialisées pour

l'industrie. Il s'agit d'une branche-clé de l'économie allemande dont les produits incarnent aux yeux de beaucoup des valeurs typiquement allemandes telles que la précision, la qualité et la fiabilité. Mais contrairement à l'automobile ou l'électronique, le commun des consommateurs n'entrent que rarement en rapport direct avec ces produits. Les entreprises de la branche sont traditionnellement très tournées vers l'exportation, et la plupart des grandes de la construction mécanique dominent les marchés mondiaux. Depuis le début des années 1970, l'excédent structurel dépasse en permanence trois points du PIB. A partir du début des années 1980 et en raison de l'accroissement de la concurrence, la spécialisation dans cette filière s'est dégradée lentement jusqu'au début des années 2000, avant de rebondir et retrouver le niveau de spécialisation de la fin des années 1970<sup>147</sup>.

Le second pôle de spécialisation à l'exportation de l'économie allemande est les véhicules et regroupe principalement les voitures particulières (Volkswagen, Audi, Daimler, BMW, Opel...), les véhicules utilitaires, les camions et bus (MAN, Daimler) et les éléments de véhicules automobiles tels les châssis, la carrosserie et les pièces détachées (Continental, Bosch...). Depuis le début des années 1990, la spécialisation germanique dans cette filière ne cesse de croître malgré le prix relativement élevé des automobiles allemandes. Nous verrons dans ce chapitre que les produits allemands disposent d'une très bonne image de marque, ce qui permet aux compétiteurs germaniques de maintenir des prix supérieurs à ceux de la concurrence et de s'affranchir de l'appréciation tendancielle de l'euro.

Enfin, la filière chimique, troisième pôle de spécialisation, regroupe principalement les produits pharmaceutiques (Bayer, Merck, Altana...), les articles en plastiques et les produits de la chimie organique de base (BASF). A partir de 1973, la spécialisation dans cette filière a eu tendance à reculer, puis elle s'est stabilisée depuis 1993. Du point de vue du chiffre d'affaires et des structures, l'industrie chimique est un des secteurs économiques allemands le plus internationalisé. Plus de 60% de la production domestique est exportée. En outre, on constate que l'Allemagne se retire progressivement des secteurs sidérurgiques et de l'électronique de grande consommation alors qu'elle se spécialise sensiblement ces dernières années dans le bois et papier.

---

<sup>147</sup> Selon le Sessi, l'Allemagne exportait au début de la décennie 2000 les deux tiers de sa production de biens mécaniques. Avec neuf cent milles salariés, cette était alors le premier employeur industriel du pays, devant les secteurs de l'électrotechnique et de l'automobile.



Entre 1990 et 2006, est-ce que ces grandes spécialisations ont évolué ? Le tableau n°7-4 retrace les principales évolutions des avantages comparatifs mesurés au niveau des produits de ces filières de production. Un gain signifie un accroissement de la spécialisation dans ce type de biens, une perte une diminution de celle-ci. Aussi constate t'on que la spécialisation allemande s'est sensiblement accrue dans les automobiles particulières, les machines spécialisées pour l'industrie, le papier, les produits raffinés du pétrole et les véhicules utilitaires. Elle s'est au contraire déspecialisée de la chimie minérale de base, la métallurgie non ferreuse, le fils et le tissu, le charbon, le fer et l'acier... **La spécialisation allemande s'est donc accrue dans des filières et des produits dans lesquels elle disposait déjà d'avantages comparatifs solides.** Depuis plus de quarante ans, l'industrie allemande est spécialisée dans les mêmes productions si bien qu'à partir de ce socle, **les biens produits ont tous fait l'objet d'une montée en gamme, avec un accroissement global du contenu technologique.** (Pesin et Strassel [2006])

**Tableau n°7-4 : Principaux gains et pertes d'ACR entre 1990 et 2006**

Gains		Pertes	
Automobiles particulières	10,91	Chimie minérale de base	-1,29
Machines spécialisées	6,39	Métallurgie non ferreuse	-1,36
Papier	4,61	Fils et tissus	-1,56
Produits raffinés du pétrole	3,56	Autres produits agricoles	-1,76
Véhicules utilitaires	3,22	Charbon	-1,77
Moteurs	2,53	Fer et acier	-2,25
Instruments de mesure	2,37	Gaz naturel	-2,53
Machines-outils	2,08	Navires	-4,25
Produit agricole non comestible	1,54	Chimie organique de base	-4,98
Tabacs manufacturés	1,52	Pétrole brut	-7,52

Sources : Chelem.

### **2.1.2. Analyse des exportations et des parts de marché mondial**

Avec l'analyse en terme d'avantages comparatifs révélés, nous avons constaté que l'Allemagne est depuis plus de quarante ans spécialisée dans les filières mécanique, chimique et véhicule. Il est donc prévisible que toutes trois aient une place décisive dans les exportations allemandes. En 2006, 20,7% du total des exportations germaniques de biens était issu de la filière mécanique, soit une valeur de 229,9 milliards de dollars. L'Allemagne a également exporté pour 191,6 milliards de dollars de biens de la filière véhicule, soit 17,2% de ses exportations totales, et pour 186,6 milliards de dollars de produits de la filière chimique

(16,8% des exportations). **Entre 1990 et 2006, cette typologie n'a que très peu changé.** Les exportations de biens de la filière chimique ont crû de 177,3%, celles de la filière mécanique de 160,8% et celles des véhicules de 183% alors que les exportations de la place allemande ont crû dans l'ensemble de 182%. (Tableau n°7-5) **Les origines du succès à l'export demeurent toujours les mêmes.**

**Tableau n°7-5 : Principaux biens exportés selon les filières**

	1990		2006	
	Valeurs (\$)	% du total	Valeurs (\$)	% du total
<b>Mécanique</b> dont :	<b>88,165</b>	<b>22,4</b>	<b>229,972</b>	<b>20,7</b>
- Moteurs, turbines et pompes	17,285	4,4 (19,6)	57,426	5,2 (25,0)
- Quincaillerie et mécanique générale	19,927	5,1 (22,6)	55,508	5,0 (24,1)
- Machines spécialisées pour industrie	24,143	6,1 (27,4)	45,529	4,1 (19,8)
<b>Véhicule</b> dont	<b>67,601</b>	<b>17,2</b>	<b>191,654</b>	<b>17,2</b>
- Automobiles particulières	42,234	10,7 (62,5)	117,560	10,6 (61,3)
- Eléments de véhicules automobiles	15,892	4,0 (23,5)	44,425	4,0 (23,2)
- Véhicules utilitaires	9,474	2,4 (14,0)	29,669	2,7 (15,5)
<b>Chimique</b> dont :	<b>67,306</b>	<b>17,1</b>	<b>186,652</b>	<b>16,8</b>
- Articles en plastique	18,167	4,6 (27,0)	48,026	4,3 (25,7)
- Produits pharmaceutiques	5,859	1,5 (8,7)	47,672	4,3 (25,5)
- Chimie organique de base	11,662	3,0 (17,3)	22,384	2,0 (12)
<b>Total des exportations</b>	<b>393,203</b>	<b>100</b>	<b>1 111,123</b>	<b>100</b>

Sources : Calculs de l'auteur à partir de la base Chelem. Les chiffres entre () représentent la part dans le total de la filière. Ainsi en 1990, 19,6% des exportations de la filière mécanique étaient des moteurs, turbines et pompes.

Sur les marchés mondiaux, **l'Allemagne est classée pour ces trois filières à la première place.** Elle était en 2006 le premier exportateur mondial de produits chimiques (186,652 milliards de dollars soit 12,4% de part de marché mondial), devant les Etats-Unis (160,479 milliards - 10,6%) et la France (93,716 milliards - 6,2%). Quant aux produits mécaniques, elle occupait également la première place avec une part de marché mondial de 15,9% (229,972 milliards de dollars), devant les Etats-Unis (219,576 milliards - 15,2%) et le Japon (130,215 milliards - 9%). Enfin, elle était de loin le premier exportateur de véhicules (191,654 milliards - 19,7%), devant le Japon (141,448 milliards - 14,5%) et les Etats-Unis (84,454 milliards - 8,7%).

## **2.2.L'analyse en terme d'intensité technologique**

Nous décomposerons également les exportations allemandes selon leur intensité technologique. Les résultats obtenus nous seront utiles lorsque nous nous intéresserons à la

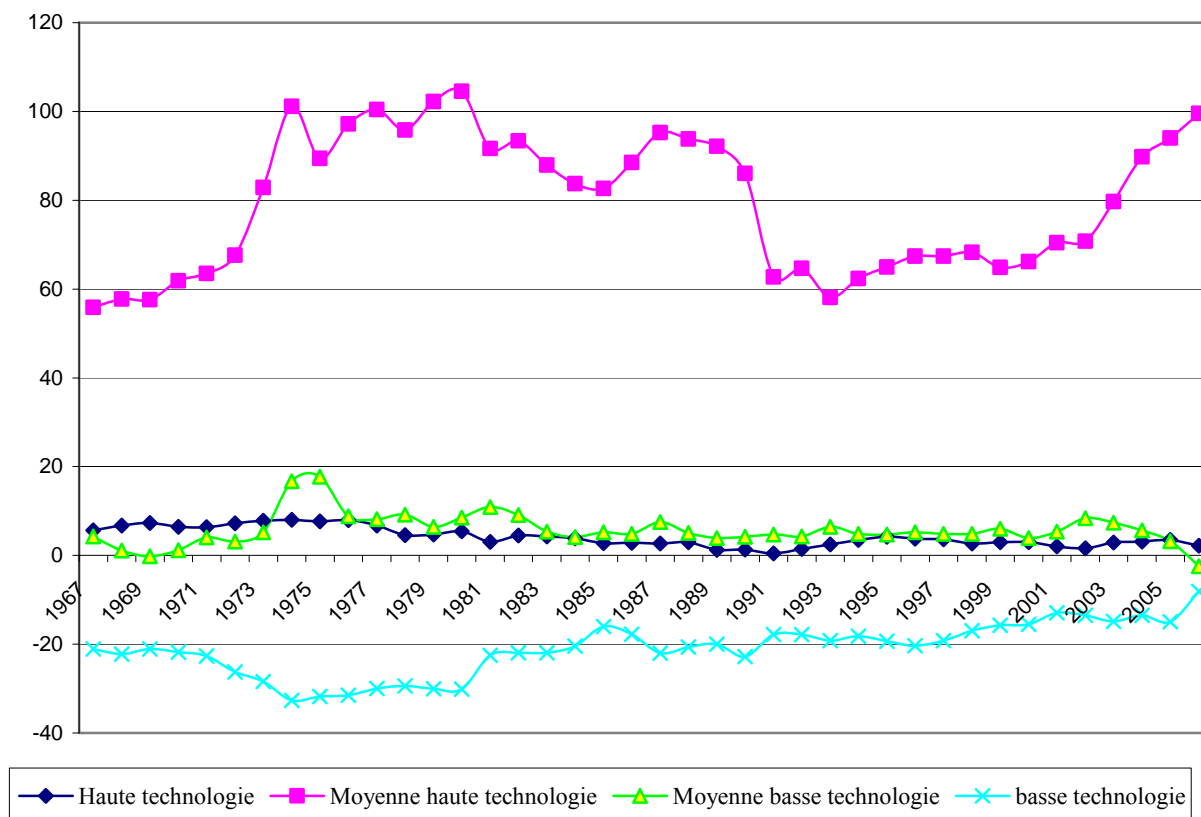
R&D allemande et à la propension à déposer des brevets. La base de données du CEPPI retient quatre degrés d'intensité technologique : les produits de haute technologie (aéronautique et espace, pharmacie, matériel informatique, matériel de communication et instruments médicaux et de précision), les produits à technologie moyennement élevée (équipement et appareils électriques, véhicules automobiles, produits chimiques autres que la pharmacie, matériel ferroviaire et de transport, machine et matériels), les produits à technologie moyennement faible (coke, dérivés pétrole, nucléaire, articles en caoutchouc et en matières plastiques, autres produits minéraux non métalliques, navires et bateaux, produits métallurgiques de base, ouvrages en métaux sauf machines) et les produits à faible technologie (autres produits fabriqués et récupération, bois, papier, carton, édition, produits alimentaires, boissons, tabacs, textile, habillement, cuir, chaussures).

### **2.2.1. Analyse des avantages comparatifs révélés**

**L'Allemagne est clairement spécialisée dans les produits de moyenne haute technologie :** équipements et appareils électriques, véhicules à moteur, produits chimiques, matériel ferroviaire et de transport, machines-outils... Entre 1967 et 1975, l'économie germanique a accumulé de nombreux gains de spécialisation dans ce type de technologie. Puis cette spécialisation s'est stabilisée jusqu'à la fin des années 1980 en dépit des nouvelles formes de concurrences provenant d'Asie du Sud Est. Après le recul brutal des avantages comparatifs révélés observé au début des années 1990, l'Allemagne connaît depuis le début des années 2000 une consolidation de cette spécialisation, si bien qu'en 2005, elle atteignait le niveau des années 1970, c'est-à-dire des « *plus belles années* ». (Graphique n°7-9)

Si nous complétons ce constat avec la précédente analyse en terme de filières, nous pouvons conclure que l'industrie allemande traditionnellement exportatrice a été profondément affectée dans sa compétitivité au cours des années 1990 (réunification, mondialisation...) avant de rétablir depuis les années 2000 une superbe qu'elle n'avait connue depuis le milieu des années 1970. Notons enfin que sur longue période, les spécialisations dans la moyenne basse et la haute technologie sont relativement proches, positives et ne fluctuent que très peu. En matière de basse technologie, le désavantage comparatif semble diminué lentement.

Graphique n°7-9: Evolution de la spécialisation selon la technologie



Sources : Chelem.

### 2.2.2. Analyse des exportations

L'Allemagne exporte principalement des biens dont la technologie est moyenne haute (47,2% du total des exportations en 2006), puis des biens de haute technologie (17,8% du total des exportations en 2006), des biens de moyenne basse technologie (15,7% des exportations en 2006) et des biens de basse technologie (12% des exportations en 2006). (Tableau n°7-6)

Tableau n°7-6 : Les exportations selon l'intensité technologique

	1990		2006	
	Valeurs (\$)	% du total	Valeurs (\$)	% du total
<b>Haute technologie</b>	47,546	12,1	197,503	17,8
<b>Technologie moyenne élevée</b>	203,514	51,8	524,021	47,2
<b>Technologie moyenne faible</b>	64,231	16,3	174,184	15,7
<b>Faible technologie</b>	62,143	15,8	133,702	12,0
<b>Produits non manufacturés</b>	15,766	4,0	81,712	7,4
<b>Total</b>	393,203	100	1 111,12	100

Sources : Chelem. Calculs de l'auteur.

Entre 1990 et 2006, cette typologie a légèrement évolué. Les parts dans les exportations totales des biens de moyenne haute technologie et ceux de faible technologie ont légèrement régressé au profit de la haute technologie. Malgré cela, l'Allemagne était en 2006 le premier exportateur mondial de biens de moyen haute technologie (16,1% de part de marché), loin devant les Etats-Unis (10,4% de part de marché) et le Japon (10,4% de part de marché).

\*\*\*

Trois filières – mécanique, automobile et chimique –, trois stades de production - biens d'équipement, biens intermédiaires et biens de consommation – et un niveau d'intensité technologique, la moyenne haute, décrivent le cœur de la compétitivité allemande. L'industrie allemande se distingue par une forte spécialisation, avec un éventail limité de produits pour lesquelles elle dispose d'un avantage comparatif solide. Depuis plus de quarante ans, l'Allemagne est ainsi spécialisée dans les mêmes productions si bien qu'à partir de ce socle, les biens produits ont tous fait l'objet d'une montée en gamme avec un accroissement global leur contenu technologique.

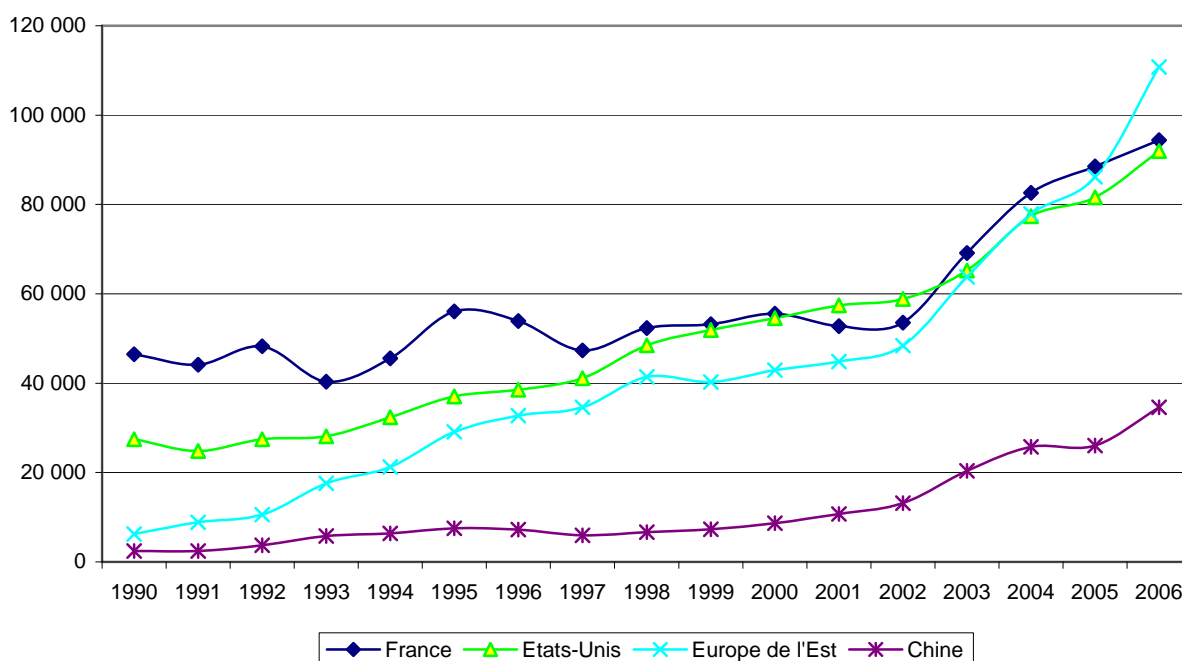
### **3. L'analyse géographique des exportations allemandes**

Pour expliquer l'origine de l'écart de croissance des exportations allemandes vis-à-vis de ses principaux partenaires et concurrents commerciaux, plusieurs facteurs sont généralement invoqués : bonne spécialisation géographique, amélioration de la compétitivité prix, très bonne compétitivité hors prix, délocalisation... Dans cette troisième section, nous allons nous intéresser à la structure géographique des exportations germaniques. Pour certains économistes, la plus grande présence commerciale sur certains marchés émergents - les pays d'Europe centrale et orientale (PECO), la Russie et la Chine - favoriserait l'Allemagne. Les écarts de spécialisation géographique seraient plus favorables à ses exportations qui, davantage que les autres, ont bénéficié de l'effet d'entraînement des zones les plus dynamiques. Nous allons successivement traiter dans cette section des principales zones d'exportations des produits allemands (3.1), celles qui sont les plus dynamiques (3.2), puis nous mènerons une étude détaillée sur trois pays ou groupes de pays : les PECO, la Chine et la Russie.

### 3.1. L'Union Européenne demeure le premier partenaire commercial

**La première zone d'exportations des produits allemands est l'Union Européenne (à 27).** Cette dernière absorbait en 2006 environ 62,3% des exportations et plus des trois quarts de l'excédent commercial allemand y sont ainsi réalisés. (Bourgeois [2007]) Mais l'emploi de l'Union Européenne comme zone de référence cache **une profonde modification des flux interne** entre les partenaires commerciaux historiques tels la France, le Royaume-Uni, l'Italie, les Pays-Bas, l'Autriche et les Pays Scandinaves, et les nouveaux adhérents de l'Europe de l'Est qui viennent d'intégrer l'Union en 2004 - Pologne, République Tchèque, Slovaquie, Slovénie et la Hongrie - et en 2007 (Bulgarie et Roumanie). L'Est de l'Europe est devenue la première zone d'exportation allemande avec une valeur de plus de cent dix milliards de dollars en 2006, soit 10% du total des exportations allemandes, suivi des partenaires historiques tels la France (94,4 milliards - 8,5% du total des exportations), le Royaume-Uni (81 milliards - 7,3%), l'Italie (74 milliards - 6,7%), les Pays Scandinaves (62 milliards - 5,6%)... (Graphique n°7-10)

**Graphique n°7-10: Evolution des exportations allemandes vers quelques pays (En milliards de \$)**



Sources : Chelem. Calculs de l'auteur.

Hors des frontières européennes, la première zone d'exportation est les Etats-Unis avec une valeur de quatre-vingt douze milliards de dollars (8,2% du total des exportations allemandes), suivis de la Suisse (46,1 milliards - 4,2%) et de la Chine (34,5 milliards - 3,1%)....

### **3.2. Un fort dynamisme des exportations vers les pays émergents**

Entre 1990 et 2006, les exportations allemandes ont crû de 182,6%. (Tableau n°7-7) Si on ventile cet accroissement par zone, nous constatons que les plus fortes hausses se sont produites en Europe de l'Est (1 688%) et dans les pays émergents ayant connu une forte croissance économique comme la Chine (+1 340%), l'Inde (+373%) ou le Brésil (+343%)... Cette spécialisation géographique a été favorable aux exportations allemandes qui ont bénéficié de l'effet d'entraînement de ces zones. **L'Allemagne semble apte à réagir à une hausse brutale des importations en provenance des pays où la croissance accélère.** (Artus et Fontagné [2006])

**Tableau n°7-7 : Exportations vers quelques pays et taux de croissance (1990-2006)**

	<b>1990</b>	<b>2006</b>	<b>Taux de croissance%</b>
<b>Suisse</b>	24 609	46 219	87,8
<b>Italie</b>	37 708	74 010	96,3
<b>France</b>	46 482	94 394	103,1
<b>Royaume-Uni</b>	35 673	81 613	128,8
<b>Pays Scandinaves</b>	26 227	62 307	137,6
<b>Monde</b>	<b>393 203</b>	<b>1 111 123</b>	<b>182,6</b>
<b>Etats-Unis</b>	27 448	91 988	235,1
<b>Mexique</b>	1 799	7 420	312,3
<b>Brésil</b>	1 812	8 041	343,7
<b>Inde</b>	1 692	8 004	373,0
<b>Chine</b>	2 406	34 596	1 338,1
<b>Europe de l'Est</b>	6 196	110 771	1 687,8

Sources : Calculs de l'auteur à partir de la base Chelem.

Dans les zones de débouchés traditionnels, le taux de croissance des exportations a été plus faible : l'Union Européenne (171%), les Pays Scandinaves (137,6%), le Royaume-Uni (129%), la France (103%)... Ce dynamisme divergent selon les zones géographiques a participé à la reconfiguration du classement de ses partenaires commerciaux. (Tableau n°7-8) En 1990, l'Allemagne exportait principalement ses marchandises vers la France (11,8%), l'Italie (9,6%), le Royaume-Uni (9,1%), les Pays-Bas (8,6%) et les Etats-Unis (7,0%). En 2006, le classement a notablement changé. L'Europe de l'Est (10,0%) est devenue en une

quinzaine d'années la première destination des exportations allemandes, suivie de la France (8,5%), des Etats-Unis (8,3%), du Royaume-Uni (7,3%) et de l'Italie (6,7%). A ce stade, il convient de relativiser l'importance de la Chine (treizième destination), malgré son fort dynamisme.

**Tableau n°7-8 : Parts relatives dans les exportations allemandes de quelques pays**

	1990		2006		Evolution des parts
	Classement	Parts (%)	Classement	Parts (%)	
<b>France</b>	1	11,8	2	8,5	-28,1%
<b>Italie</b>	2	9,6	5	6,7	-30,1%
<b>Royaume-Uni</b>	3	9,1	4	7,3	-19,5%
<b>Pays-Bas</b>	4	8,6	6	6,3	-26,7%
<b>Etats-Unis</b>	5	7,0	3	8,3	+18,9%
<b>Pays Scandinaves</b>	6	6,7	9	5,6	-16,0%
<b>Suisse</b>	7	6,3	11	4,2	-32,9%
<b>Autriche</b>	8	5,8	7	5,7	-1,6%
<b>Europe de l'Est</b>	15	1,6	1	10,0	+532,7%
<b>Chine</b>	19	0,6	13	3,1	+406,7%

Sources : Calculs de l'auteur à partir de la base Chelem.

### **3.3. Etudes approfondies de quelques zones stratégiques**

L'Allemagne semble particulièrement apte à réagir à une hausse soudaine des importations en provenance de pays où la croissance accélère. Elle a ainsi bénéficié de l'essor des pays à croissance rapide. Nous analyserons successivement dans cette sous-section trois des zones les dynamiques du monde : l'Europe de l'Est, la Chine et la Russie.

#### **3.3.1. Les pays de l'Europe de l'Est**

La relation entre l'Allemagne et ses voisins, essentiellement les pays d'Europe centrale et orientale, est singulière. A la chute du bloc communiste et pour conforter ses propres intérêts, elle a accordé aux pays de la région une importante aide économique et financière afin d'affaiblir les pressions migratoires sur ses frontières orientales, encouragé les entreprises allemandes à y consolider leurs positions et multiplié les traités d'amitié et de coopération afin de sceller la réconciliation. (Gougeon [2007]) Elle s'est enfin montrée solidaire avec tous ces Etats lorsqu'ils ont exprimé le désir d'adhérer à l'Union Européenne et à l'OTAN, cherchant ainsi à garantir la stabilité de ses frontières et élargir le champ des débouchés à ses



exportations. Economiquement, elle est le premier pays à avoir profité de l'émergence de ces nouveaux marchés. Jusqu'à la chute des régimes socialistes, les échanges économiques étaient marginaux. Ces pays commerçaient entre eux dans le cadre du Conseil d'assistance économique mutuelle (COMECON). Mais dès la chute du bloc communiste, ils abandonnèrent l'Union soviétique comme « presque » unique partenaire pour réorienter leurs flux d'échanges avec le monde occidental. Moins de vingt ans plus tard, l'Allemagne est leur premier fournisseur.

### **3.3.1.1. Présentation des pays retenus**

Comme nous l'avons présenté succinctement en début de chapitre, nous avons retenu comme pays les nouveaux adhérents originaires de l'Europe centrale et de l'Est qui viennent d'intégrer l'Union Européenne en 2004 (Pologne, République Tchèque, Slovaquie, Slovénie et la Hongrie) et en 2007 (Bulgarie et Roumanie). Depuis le début des années 2000, ces pays connaissent un fort dynamisme économique. Entre 2000 et 2007, la Hongrie a vu son PIB croître au rythme annuel moyen de 4%, la République Tchèque de 4,3%, la Slovaquie et la Roumanie de 5,6%. La demande intérieure est en forte expansion et les importations s'accroissent. Le niveau de vie et le pouvoir d'achat s'élèvent assez rapidement et convergent vers les standards de l'Union Européenne. Le produit intérieur brut par habitant (PPA) de la Slovénie s'élevait en 2005 à 23 843 dollars et celui de la République tchèque à 23 100 dollars, soit des niveaux légèrement supérieurs à celui du Portugal (22 677\$) et proche de celui de la Grèce (25 975\$). (Tableau n°7-9)

**Tableau n°7-9 : Quelques données sur les pays de l'Europe de l'Est**

	Répartition des exportations allemandes en 2006	Parts de marché allemandes en 2006	Taux de croissance moyen du PIB (2000-2007)	PIB par habitant PPA en 2005 (\$)	Population en 2006
<b>Slovénie</b>	4,0%	20,5% (1 <sup>er</sup> )	4,2	23 843	2 010 347
<b>République Tchèque</b>	25,5%	31,2% (1 <sup>er</sup> )	4,3	23 100	10 235 455
<b>Hongrie</b>	18,2%	28,4% (1 <sup>er</sup> )	4,0	19 559	9 981 334
<b>Slovaquie</b>	8,7%	21,9% (1 <sup>er</sup> )	5,6	17 559	5 439 448
<b>Pologne</b>	32,9%	27,5% (1 <sup>er</sup> )	4,0	14 880	38 518 241
<b>Roumanie</b>	8,2%	18,2% (1 <sup>er</sup> )	5,6	9 869	22 303 552
<b>Bulgarie</b>	2,5%	12,6% (2 <sup>nd</sup> )	5,5	9 799	7 385 367

Sources : PIB/Tête : FMI. Parts de marché relatives dans les exportations : Calculs de l'auteur. Taux de croissance du PIB réel moyen : OCDE.

L'Allemagne est le pays de l'Union qui en a le plus profité. Ses exportations dans cette zone ont atteint près de cent dix milliards de dollars en 2006 contre 6,2 milliards en 1990, soit une hausse de 1 688% en moins de deux décennies. Elle est devenue le principal fournisseur de ces pays. L'économie rhénane était en 2006 le premier fournisseur de la Slovénie (20,5% de part de marché), de la République Tchèque (31,2%), de la Slovaquie (21,9%), de la Hongrie (28,4%), de la Pologne (27,5%), de la Roumanie (18,2%) et le second fournisseur de la Bulgarie (12,6%).

Tous ces nouveaux adhérents n'ont naturellement pas le même poids dans la structure des exportations allemandes. Ses deux voisines, la Pologne et la République Tchèque représentaient en 2006 respectivement 32,9% et 25,5% du total ses exportations vers cette zone. La Slovénie (4%), la Slovaquie (8,7%), la Bulgarie (2,5%) et la Roumanie (8,2%) jouaient un rôle moindre. La Hongrie se situait dans une zone intermédiaire avec 18,2%. Outre les raisons de proximité géographique, historique et culturelle, quels facteurs peuvent expliquer ces différences dans la distribution des exportations allemandes ? Les facteurs « taille de marché » ont sûrement une importance. La République Tchèque comptabilise plus de dix millions d'habitants, la Pologne 38,5 millions et la Hongrie 9,9 millions contre 5,4 millions pour la Slovaquie, deux millions pour la Slovénie et la Bulgarie 7,3 millions. Des facteurs socio-économiques et l'état du développement des pays sont également à prendre en compte, notamment pour comprendre la faiblesse relative de la Roumanie malgré sa population de 22,3 millions d'habitants. Elle est avec la Bulgarie un des pays le plus pauvre de l'Union Européenne. Son niveau de vie demeure bien en deçà de la moyenne communautaire. Son PIB par tête PPA avoisine les neuf mille neuf cents dollars, soit près de la moitié de celui de la Slovaquie (17 600 \$), pays quatre fois moins peuplé mais disposant de la même part relative dans les exportations allemandes. Il en est de même pour la Bulgarie. Elle représente seulement 2,5% des exportations allemandes dans la zone alors que la Slovaquie, deux fois plus riche et moins peuplée qu'elle, a une part dans les exportations germaniques dans la zone de 8,7%.

### **3.3.1.2. Le contenu des exportations allemandes à l'Est selon le stade**

Entre 1990 et 2006, la structure des exportations allemandes en Europe de l'Est a évolué. Les parts relatives des biens primaires et des biens de consommation ont notablement diminué, de quatre points chacune, alors que celle des exportations de biens intermédiaires a fortement

crû, passant de 28,2% du total des exportations dans cette zone en 1990 à 32,5% en 2006. Par ailleurs, les parts des biens d'équipement, des produits mixtes et des biens manufacturés de base sont à peu près constantes. (Tableau n°7-10) L'Allemagne y exporte principalement des biens intermédiaires (32,5% des exportations dans cette zone en 2006) et des biens d'équipement (27,5% des exportations dans cette zone en 2006). Comparativement à la typologie d'ensemble de ses exportations, **l'Allemagne exporte relativement plus de biens intermédiaires en Europe de l'Est** (32,5% des exportations dans cette zone contre 23,5% pour le total des exportations) et beaucoup moins de biens de consommation (13,3% des exportations à l'Est contre 23,7% pour le total des exportations). Quant à la part des biens d'équipement (27,5%) exportés en Europe centrale et orientale, elle est à peu près la même que celle vers le reste du monde (26,7%).

**Tableau n°7-10 : Exportations en Europe de l'Est selon le stade**

	Montant en Mds de \$			Parts relatives	
	1990	2006	%	1990	2006
<b>Primaires</b>	0,334	1,901	469,1	5,4	1,7
<b>Manufacturés de base</b>	0,475	8,809	1 754,3	7,7	8,0
<b>Biens intermédiaires</b>	1,750	36,004	1 957,5	28,2	32,5
<b>Biens d'équipement</b>	1,614	30,488	1 789,0	26,0	27,5
<b>Produits mixtes</b>	0,772	13,319	1 625,2	12,5	12,0
<b>Biens de consommation</b>	1,059	14,747	1 292,0	17,1	13,3
<b>N.D.A.</b>	0,191	5,501	2 773,0	3,1	5,0
<b>Total</b>	6,196	110,770	1 687,8	100	100

Sources : Chelem. Calculs de l'auteur.

Enfin, on constate que le rythme de croissance des biens exportés divergent selon les stades d'élaboration des produits. Les exportations de biens intermédiaires ont crû sur la période de 1 957%, soit un taux supérieur à l'accroissement de l'ensemble des exportations (1 688%). Ce différentiel de taux de croissance justifie pourquoi la part relative des biens intermédiaires dans les exportations totales de la zone a augmenté de 28,2% en 1990 à 32,5% en 2006. Les exportations de biens d'équipement y ont crû de 1 789%, soit un taux légèrement supérieur à la moyenne. A contrario, la faiblesse des taux de croissance des exportations de biens primaires et de consommation explique la diminution de leurs parts relatives respectives.

### **3.3.2. La République populaire de Chine**

Plus que n'importe quel autre pays en développement, la Chine est promise à devenir une superpuissance mondiale. Dès la réunification, la diplomatie allemande s'est tenue à

construire une politique active à l'égard de l'empire du Milieu servant ses intérêts économiques et politiques. (Gougeon [2007]) Les acteurs économiques disposent également sur place d'un arsenal bien équipé pour promouvoir les échanges. Un ensemble d'acteurs organisés travaille en réseau et étroitement avec l'ambassade et les différents consulats. (Gabel [2005]) La Chine est aujourd'hui pour l'économie allemande un lieu de débouchés dont l'importance ne cesse de croître. Elle est son premier partenaire commercial en Asie, et l'Allemagne le premier partenaire commercial européen de la Chine.

### **3.3.2.1. Présentation du pays**

Avec plus de 1,320 milliards d'habitants et son taux de croissance annuel moyen de 9,8% depuis vingt ans, la Chine constitue un marché intérieur en pleine expansion et un intérêt économique indéniable pour l'Allemagne. Entre 1990 et 2006, les importations chinoises ont augmenté de 1 322% et l'Allemagne a su en profiter. Ses exportations dans ce pays y ont crû de 1 338% sur cette période. En 2006, elles représentaient 34,5 milliards de dollars, soit 3,1% du total des exportations allemandes, la troisième destination hors Union Européenne après les Etats-Unis et la Suisse. L'Allemagne est également le premier partenaire commercial européen de la Chine dont elle est un des principaux fournisseurs mondiaux. Avec 5,5% des importations chinoises dont le montant total atteignait en 2006 plus de 626,4 milliards de dollars, elle est loin devant les autres pays de l'Union Européenne mais derrière le Japon, la Corée du Sud, Taiwan et les Etats-Unis. La France n'est que douzième avec 1,6% des importations et l'Italie dix-neuvième avec 1,1%. (Tableau n°7-11)

**Tableau n°7-11 : Les principaux fournisseurs de la Chine en 2006**

	<b>Pays</b>	<b>Montant (Mds de \$)</b>	<b>Parts relatives</b>
<b>1</b>	<b>Japon</b>	110,189	17,6
<b>2</b>	<b>Corée du Sud</b>	78,514	12,5
<b>3</b>	<b>Taiwan</b>	68,837	11,0
<b>4</b>	<b>Etats-Unis</b>	57,890	9,2
<b>5</b>	<b>Allemagne</b>	34,596	5,5
<b>6</b>	<b>Malaisie</b>	19,091	3,0
<b>7</b>	<b>Russie</b>	16,955	2,7
<b>12</b>	<b>France</b>	10,149	1,6
<b>19</b>	<b>Italie</b>	7,092	1,1
	<b>Total</b>	626,441	100

Sources : Chelem. Calculs de l'auteur.

En outre, les importations allemandes en provenance de Chine étant beaucoup plus élevées que celles des entreprises chinoises en provenance d'Allemagne, cette dernière enregistre un déficit structurel croissant dans ses échanges commerciaux avec la Chine. Pendant une longue période, ce déficit a oscillé entre un et six milliards de dollars chaque année. En 2004, il se chiffrait à 9,9 milliards de dollars, puis il a pris de nouvelles dimensions, avec des valeurs de 16,9 milliards de dollars en 2005 et 20,5 milliards de dollars en 2006.

### 3.3.2.2. Le contenu des exportations allemandes en Chine selon le stade

Entre 1990 et 2006, la structure des exportations en Chine légèrement a évolué. La part relative des biens d'équipement a diminué de quatre points alors que celle des exportations de biens de consommation a crû de six points. Les exportations de biens intermédiaires demeurent à peu près constantes. En 2006, l'Allemagne y exportait principalement des biens d'équipement (43,7% des exportations dans cette zone en 2006) puis des biens intermédiaires (27,3%). Lorsque nous comparons la structure des exportations vers la république populaire à celle de l'ensemble de ses exportations, on remarque que l'Allemagne exporte relativement plus de biens d'équipement (43,7% des exportations dans cette zone contre 23,5% pour le total des exportations) et beaucoup moins de biens de consommation (10,3% des exportations vers la Chine contre 23,7% pour le total des exportations). **Les biens d'équipement sont surreprésentés.** (Tableau n°7-12)

**Tableau n°7-12: Exportations en Chine selon le stade**

	Montant en Mds de \$			Parts relatives	
	1990	2006	%	1990	2006
<b>Primaires</b>	0,014	0,905	6 310,5	0,6	2,6
<b>Manufacturés de base</b>	0,150	2,439	1 530,4	6,2	7,1
<b>Biens intermédiaires</b>	0,641	9,436	1 371,1	26,7	27,3
<b>Biens d'équipement</b>	1,147	15,107	1 217,2	47,7	43,7
<b>Produits mixtes</b>	0,132	1,380	941,2	5,5	4,0
<b>Biens de consommation</b>	0,095	3,571	3 649,7	4,0	10,3
<b>Total</b>	2,405	34,596	1,338	100	100

Sources : Chelem. Calculs de l'auteur.

En 2006, l'Allemagne satisfaisait 10,1% de la demande en biens d'équipement des importateurs chinois, soit son quatrième fournisseur mondial derrière le Japon, la Corée du sud et les Etats-Unis. Par ailleurs, le rythme de croissance des biens exportés divergent selon

les stades. Outre les biens primaires dont les exportations ont crû très fortement (+6 310%) mais demeurent marginales dans le total (2,6% des exportations allemandes en Chine en 2006), les exportations de biens de consommation, principalement les automobiles, ont été particulièrement dynamiques. Elles ont crû de 3 649% sur la période étudiée. C'est pourquoi leur part dans les exportations totales dans ce pays est passé de 4% en 1990 à 10,3% en 2006. A contrario, les exportations de biens d'équipement ont crû moins vite que la moyenne, ce qui justifie le léger recul de leur part relative dans le total (47,7% en 1990 contre 43,7% en 2006). Enfin, le taux de croissance des exportations de biens intermédiaires est proche celui du total des exportations.

### **3.3.3. La Fédération de Russie**

Depuis l'époque de l'Ostpolitik de Willy Brandt, l'Allemagne n'a pas dévié d'une ligne consistant à rapprocher de manière stable et durable l'URSS, puis la Russie, du monde occidental. Les dirigeants allemands ont été les plus fervents avocats de l'entrée de la Russie au sein des instances internationales : G7, conseil OTAN-Russie, Clubs de Paris, OMC... jouant le rôle de médiateur privilégié de Moscou en Europe. Quand la Russie a connu de graves problèmes économiques dans la décennie 1990, l'Allemagne s'est empressée de lui apporter son aide financière. (Allevione et Rahr [2007]) En conséquence, l'Allemagne et la Russie ont noué au niveau politique une densité et une profondeur de contacts qu'aucun autre pays de l'Union Européenne n'a atteint. (Adomeit [2005]) La Russie demeure également pour l'Allemagne un partenaire stratégique de premier plan. Economiquement, L'Allemagne est le premier partenaire commercial de la Russie. Cette dernière est le premier fournisseur de l'économie germanique en pétrole et en gaz naturel. L'Allemagne y achète 33,6% de ses importations de pétrole, soit 16,6% des exportations russes de pétrole. 39,9% des importations allemandes de gaz proviennent de Russie, c'est-à-dire 38,6% des exportations russes de gaz. En parallèle, l'Allemagne est de loin le premier fournisseur pour le marché russe, principalement des machines, des installations et des biens de consommation.

#### **3.3.3.1. Présentation succincte du pays**

Entre l'effondrement de l'URSS en 1991 et 1998, la Russie a été en proie à un désordre économique et politique au cours duquel son système financier s'est totalement effondré. Pendant cette période, son PIB aura chuté de 45%. Depuis, le redressement économique de la

Russie est tout aussi spectaculaire. Avec plus de 141,3 millions d'habitants et son taux de croissance annuel moyen de 6,8% depuis 2000, la fédération constitue aujourd'hui un intérêt économique et stratégique indéniable pour l'Allemagne. Elle fait partie des pays considérés comme économiquement développés et se classait en 2006 à la onzième place de pays les plus riches avec un PIB de l'ordre de neuf cent soixante dix-neuf milliards de dollars. (FMI) Elle dispose de ressources minières (charbon, fer, nickel, diamant...) et énergétiques (pétrole, gaz) abondantes, qui en font l'un des principaux producteurs et exportateurs mondiaux. Très nettement, son économie est marquée par le poids des industries extractives : gaz naturel (premier producteur et exportateur mondial), pétrole (deuxième producteur et exportateur mondial), charbon (sixième pays producteur)... L'évolution du prix des matières premières a grandement favorisé la reprise économique amorcée en 1998 et son expansion récente. Les matières premières, notamment le pétrole, le gaz naturel, les métaux et le bois de construction, représentent 80% de ses exportations. Mais le tissu productif de son économie est peu diversifié, rendant sa croissance très sensible aux évolutions du prix des matières premières.

**Tableau n°7-13 : Les principaux fournisseurs de la Russie en 2006**

		Montant (Mds de \$)	Parts de marché relatives
1	Allemagne	29,458	18,6
2	Chine	13,885	8,8
3	Italie	9,572	6,0
4	Ukraine	9,041	5,7
5	Finlande	7,718	4,9
6	Japon	7,072	4,5
7	Belarus	6,621	4,2
9	France	5,923	3,7
11	Etats-Unis	4,216	2,7
	<b>Total</b>	158,241	100

Sources : Chelem. Calculs de l'auteur.

Toutefois, la croissance de consommation intérieure est vigoureuse et avec les moyens financiers générés par la manne pétrolière, l'Etat russe s'est lancé dans des projets d'envergure (infrastructures, soutien à l'investissement). L'Allemagne en profite. Entre 2000 et 2006, les exportations allemandes y ont augmenté de 380%, passant ainsi de 6,132 milliards de dollars en 2000 à 29,457 milliards en 2006. Bien qu'elles ne représentaient en 2006 que 2,6% de ses exportations totales, l'Allemagne demeure le plus grand partenaire économique et commercial de la Russie. Elle est son premier fournisseur en satisfaisant 18,6% des

importations russes, loin devant ses principaux concurrents : la Chine (8,8% des importations russes), l'Italie (6%), l'Ukraine (5,7%) et la Finlande (4,9%)... (Tableau n°7-13)

### 3.3.3.2. Le contenu des exportations allemandes en Russie selon le stade

Entre 2000 et 2006, la structure des exportations en Russie a légèrement évolué. (Tableau n°7-14) La part relative des biens d'équipement a augmenté de plus de six points alors que celles des exportations de produits mixtes et de biens de consommation ont diminué. Les exportations de biens intermédiaires demeurent à peu près constantes. En 2006, l'Allemagne exportait en Russie principalement des biens d'équipement (38,4% des exportations dans ce pays en 2006) puis des biens de consommation (22,5%). Elle y exporte donc relativement plus biens d'équipement (38,4% des exportations russes contre 23,5% pour le total des exportations) et relativement moins de biens intermédiaires et de biens de consommation. **Les biens d'équipement sont surreprésentés.** L'activité d'investissement dans les secteurs exportateurs fondés sur l'exploitation des ressources naturelles et son effet d'entraînement sur les secteurs connexes ont conduit les entreprises russes à investir et à importer massivement ce type de biens. (OCDE 2004)] Par ailleurs, le rythme de croissance des biens exportés divergent selon les stades. Les exportations de biens intermédiaires (+401,9%) et de biens d'investissements (+473%) ont crû le plus fortement. A contrario, les exportations de biens de consommation ont augmenté moins vite que la moyenne (+336,2%), ce qui justifie le léger recul de leur part relative dans le total (24,7% en 2000 contre 22,5% en 2006).

**Tableau 7-14: Exportations en Russie selon le stade**

	Montant en Mds de \$			Part relative	
	2000	2006	%	2000	2006
<b>Primaires</b>	0,113	0,297	162,0	1,8	1,0
<b>Manufacturés de base</b>	0,260	1,231	372,8	4,2	4,2
<b>Biens intermédiaires</b>	1,191	5,978	401,9	19,4	20,3
<b>Biens d'équipement</b>	1,972	11,301	473,0	32,2	38,4
<b>Produits mixtes</b>	0,812	2,885	255,4	13,2	9,8
<b>Biens de consommation</b>	1,517	6,619	336,2	24,7	22,5
<b>N.D.A.</b>	0,266	1,146	330,8	4,3	3,9
<b>Total</b>	6,133	29,458	380,3	100	100

Sources : Chelem. Calculs de l'auteur.

\*\*\*



Dans les trois zones ou pays que nous avons sélectionné pour cette étude détaillée – les PECO, la Chine et la Russie –, tous trois caractérisés par une forte croissance économique ces dernières années, l'Allemagne est le pays de l'Union Européenne qui en a le plus profitée. Et dans ces marchés à fort potentiel de croissance, elle est la mieux positionnée. A cet égard, sa situation est bien plus favorable que celle de la France. La typologie des biens exportés est également claire. L'Allemagne y exporte en premier lieu des biens d'équipement, composantes essentielles des importations de ces pays.

#### **4. L'analyse microéconomique : les firmes exportatrices**

Dans les trois premières sections de ce chapitre, nous avons traité des exportations de biens d'un point de vue macroéconomique, sectoriel puis géographique. Il convient maintenant de nous intéresser à la typologie des entreprises exportatrices afin de rendre compte plus finement des déterminants potentiels de ce retour de l'Allemagne dans le commerce mondial. Nous partons d'un constat évident : les entreprises ne sont pas toutes les mêmes. Au sein d'un même secteur d'activités, certaines exportent alors que d'autres restent circonscrites au marché domestique. Il importe donc de définir quels sont les paramètres qui conditionnent la capacité des firmes allemandes à exporter. Nous présenterons dans un premier temps succinctement les nouvelles théories du commerce international qui prennent en compte l'hétérogénéité des firmes dans leur analyse (4.1), puis nous dévoilerons certains déterminants spécifiques aux entreprises allemandes.

##### **4.1. Nouvelle théorie du commerce et l'hétérogénéité des firmes**

Les nouvelles théories du commerce international qui prennent pour point de départ l'entreprise cherchent à expliquer les raisons pour lesquelles seulement une minorité d'entreprises vend hors de ses frontières domestiques. Une des hypothèses décisives de l'approche réside dans la nature des firmes. Elles sont hétérogènes. (Melitz [2003], Helpman, Melitz et Yeaple [2004]) Leurs tailles, leurs niveaux de productivité ainsi que les salaires qu'elles distribuent diffèrent. Par ailleurs, il est supposé que l'exportation implique un coût fixe. Pour vendre à l'étranger, l'entreprise doit non seulement faire face à un coût variable (coût de transport et droit de douane), mais également payer un coût fixe irrécupérable (« *sunk cost* »), correspondant à un coût d'entrée sur les différents marchés. (Artus et Fontagné

[2006]) Ce dernier est lié, par exemple, à la promotion des produits, à la recherche d'un partenaire commercial, à la mise en place de nouvelles méthodes comptables, à la traduction des notices et catalogues, à la mise du produit aux normes des pays importateurs... (Crozet et Mayer [2007]) En conséquence, seule les firmes les plus productives sont capables d'exporter car elles seules sont capables de couvrir ce coût. (Koenig [2006])

Un ensemble de travaux empiriques récents, élaborés à partir de données individuelles d'entreprises, est venu corroborer ces hypothèses. Citons pour exemple les travaux de Bernard et Jensen [1999] sur des données américaines et Eaton, Kortum et Kramarz [2004] sur données françaises. D'une part, ces études démontrent qu'à l'intérieur d'un même secteur, toutes les firmes ne sont pas orientées vers l'international. Les entreprises exportatrices sont même minoritaires. Par ailleurs, les firmes internationalisées sont relativement plus grandes, en terme d'effectif et de chiffre d'affaires, que les entreprises non exportatrices. Les entreprises présentes à l'étranger sont également celles qui ont la productivité la plus élevée. Les entreprises à faible productivité ne servent généralement que leur marché domestique alors que les meilleurs exportent. En outre, certaines études constatent un effet d'hystérèse : une firme exportatrice aura tendance à continuer à vendre sur certains marchés même si les caractéristiques de départ ont évolué. (Koenig [2006]) Ce comportement tient au coût fixe d'entrée sur le marché. Une fois engagée en  $t$ , les entreprises continueront à alimenter le marché étranger en  $t+1$  pour ne pas perdre le bénéfice de l'engagement initial, malgré les changements de l'environnement. Enfin, la R&D et l'innovation déterminent également le comportement d'exportation des entreprises. Pour résumer, les entreprises internationalisées sont toutes choses égales par ailleurs, les plus grandes, les plus productives, celles qui investissent le plus en R&D et celles qui ont déjà une expérience des marchés étrangers.

## **4.2. Typologie des firmes exportatrices allemandes**

### **4.2.1. Structure des entreprises allemandes**

La commission européenne définit une PME comme une entreprise de moins de deux cent cinquante salariés. En 2004, on comptabilisait en Allemagne plus de 3,415 millions de PME,

soit 99,7% des effectifs totaux<sup>148</sup>. (Tableau n°7-15) Elles se concentraient principalement dans le secteur des services tels l'immobilier, le commerce, le BTP, les services publics... Approximativement deux cent quatre-vingt seize mille PME appartenaient au secteur manufacturier, soit 9,4% du total des PME allemandes. A contrario, la proportion la plus importante de grandes firmes (c'est-à-dire celles dont l'effectif employé excède deux cent cinquante salariés) était à l'actif de ce secteur d'activités avec 3 917 entreprises, soit 36% du total des grandes entreprises. **Les entreprises de services sont toutes choses égales par ailleurs plus petites que dans l'industrie.** En terme de chiffre d'affaires, les structures au CA inférieur à un million d'euros constituent la base du Mittelstand. Selon les statistiques du l'institut IfM [2007], 90,1% des entreprises allemandes en 2004 avait un chiffre d'affaires compris entre dix-sept mille cinq cents et un million d'euros<sup>149</sup>.

**Tableau n°7-15 : Structure des entreprises par taille de l'effectif et par secteur (2004)**

	Entreprises Total	Selon le nombre de salariés			
		0-9	10-49	50-249	>250
<b>Extraction de minéraux</b>	3 050	2 308	594	125	23
<b>Secteur manufacturier</b>	300 262	232 238	48 678	15 429	3 917
<b>Eau et énergie</b>	11 164	9 569	816	577	202
<b>BTP</b>	350 670	316 557	31 168	2 760	185
<b>Commerce <sup>(1)</sup></b>	758 318	699 799	49 366	7 866	1 287
<b>Restauration – Hôtellerie</b>	274 118	261 858	10 862	1 273	125
<b>Transport - communication</b>	142 433	124 993	14 375	2 578	487
<b>Banque et assurance</b>	49 745	45 855	1 758	1 362	770
<b>Immobilier</b>	916 318	871 660	36 073	7 282	1 303
<b>Education</b>	59 022	47 995	8 974	1 662	391
<b>Prestations sociales</b>	236 030	206 214	21 462	6 746	1 608
<b>Autres services publics</b>	325 482	306 304	12 883	2 718	577
<b>Total</b>	<b>3 426 612</b> <b>(100%)</b>	<b>3 128 350</b> <b>(91,3%)</b>	<b>237 009</b> <b>(6,9%)</b>	<b>50 378</b> <b>(1,5%)</b>	<b>10 875</b> <b>(0,3%)</b>

Sources : Statistisches Bundesamt, Statistisches Jahrbuch 2007 (page 484) <sup>(1)</sup> dont réparation automobile et entretien de biens de consommation.

<sup>148</sup> Il n'existe pas de définition universelle de ce qu'est une PME. Différentes définitions s'appliquent selon le pays membre de l'OCDE, et l'effectif n'est pas le seul critère. Néanmoins, une PME est en général une entreprise indépendante non filialisée qui emploie un effectif limité à un certain plafond qui varie selon le pays. La limite la plus fréquente est de 250 salariés – seuil fixé par l'Union européenne.

<sup>149</sup> Et 4,4% entre un et deux millions d'euros, 4,2% entre deux et dix millions d'euros, 1% entre dix et cinquante millions d'euros et 0,3% supérieur à cinquante millions d'euros.

#### 4.2.2. Faits stylisés sur les entreprises exportatrices

Quelle est la typologie des entreprises exportatrices allemandes ? Pour répondre à cette question, nous ferons grandement référence à une étude de l'IfM [2007]. En retenant comme critère de sélection les entreprises dont le CA excède dix-sept mille cinq cents euros, l'institut répertoriait pour l'année 2004 un total de 2 957 173 entreprises dont le chiffre d'affaires total avoisinait les 4 348 milliards d'euros.

##### 4.2.2.1. Le PME plus nombreuses mais minoritaires dans le commerce

Selon l'étude de l'institut IfM [2007], 342 295 entreprises (11,6% de l'effectif) étaient des entreprises exportatrices. (Tableau n°7-16) L'Allemagne dispose donc, toutes choses égales par ailleurs, de trois fois plus d'entreprises exportatrices que la France. Selon Crozet et Mayer [2007], on dénombrait pour l'hexagone cent douze mille entreprises de ce type en 2004. En définissant comme PME toute entreprise dont le chiffre d'affaires est inférieur à cinquante millions d'euros, 335 576 de ces firmes engagées à l'international étaient des PME, soit 98,1% du total des entreprises exportatrices allemandes. PME et grandes firmes confondues, le chiffre d'affaires total à l'exportation s'élevait en 2004 à 769,9 milliards d'euros. 418,8 milliards d'euros (54,4%) étaient réalisés au sein de l'Union Européenne et 351,1 milliards d'euros (45,6%) dans le reste du monde.

**Tableau n°7-16 : Activité à l'international des entreprises allemandes (2004)**

	<b>Total entreprises</b>	<b>Dont PME</b>	<b>% des PME</b>
<b>Nombre d'entreprises</b>	2 957 173	2 948 829	99,7%
<b>CA total (en milliards d'€)</b>	4 347,6	1 730,4	39,8%
<b>Entreprises exportatrices</b>	342 295	335 576	98,1%
<b>CA total des exportatrices (en milliards d'€)</b>	3 146,3	824,8	26,2%
<b>CA à l'export (en milliards d'€)</b>	769,9	165,1	21,4%
<b>- dont export dans l'UE (15) (en milliards d'€)</b>	418,8	86,1	20,6%
<b>- dont export dans RDM (en milliards d'€)</b>	351,1	79,0	22,5%

Sources : Bourgeois [2007] issue de IfM, « *Die Bedeutung der außenwirtschaftlichen Aktivitäten für den deutschen Mittelstand.* » PME = CA < 50 millions d'€.

Si on s'intéresse plus spécifiquement aux PME, ces dernières représentaient 99,7% des effectifs totaux, 39,8% du chiffre d'affaires total, 20,6% du chiffre d'affaires à l'exportation

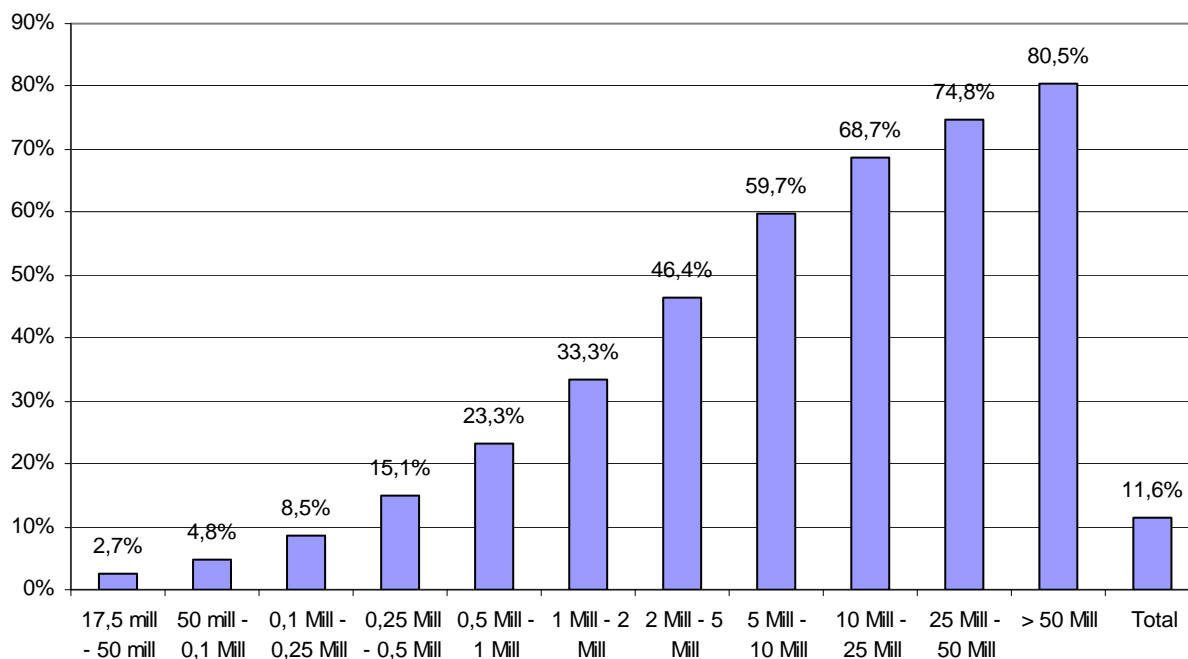
dans l'Union Européenne et 22,5% du chiffre d'affaires à l'exportation dans le reste du monde. Les PME sont plus nombreuses mais représente une part minoritaire dans les exportations. A contrario, les 6 719 grandes entreprises dont le chiffre d'affaires excède cinquante millions d'euros, bien qu'elles représentaient 0,3% du total des effectifs en 2004, dégagent 60,2% du chiffre d'affaires total, 56% du chiffre d'affaires domestique, 79,4% du chiffre d'affaires à l'exportation dans l'Union Européenne et 77,5% du chiffre d'affaires à l'exportation réalisé dans le reste du monde. **L'essentiel du commerce international allemand n'est le fait que d'un nombre limité de très gros exportateurs** (dont le chiffre d'affaires excède les cinquante millions d'euros). **Près de 80% des exportations allemandes sont réalisées par moins de sept mille entreprises.**

#### **4.2.2.2. Relations entre la taille, le secteur d'activité et la capacité à exporter**

L'étude de l'institut IfM est riche d'enseignements. On constate, conformément à la théorie, une relation croissante entre la taille des entreprises allemandes, exprimée en terme de chiffre d'affaires, et leur capacité à exporter. Ainsi, 80,5% des entreprises dont le chiffre d'affaires excédait cinquante millions d'euros en 2004 étaient exportatrices, contre seulement 2,7% des entreprises dont le chiffre d'affaires était compris entre 17 500 et cinquante mille euros. On remarque clairement sur le graphique n°7-11 qu'à mesure où la taille des entreprises augmente, la propension à exporter fait de même. Quelque soit la taille, **les entreprises du secteur manufacturier sont proportionnellement plus tournées vers les marchés internationaux que celles des services.** Toutes tailles confondues, 28,3% des entreprises du secteur manufacturier étaient des firmes exportatrices contre 20,7% des entreprises commerciales, 6,1% dans les services aux entreprises, 5,8% dans le BTP et 4,7% dans les services à la personne. Dans la classe des entreprises dont le chiffre d'affaires est supérieur à cinquante millions d'euros, pratiquement toutes les entreprises industrielles sont exportatrices. 94,8% d'entre elles sont tournées vers l'extérieur, contre 80,5% des entreprises de cette classe en moyenne. A contrario, 44,1% de ce type d'entreprises dans le secteur des services à la personne et 65,8% dans le BTP avaient une activité internationale. Même les PMI de taille moyenne sont massivement tournées vers les marchés étrangers. Dans la classe des entreprises dont le chiffre d'affaires oscille entre un et deux millions d'euros, ce ne sont pas moins de 51,6% des entreprises manufacturières qui sont exportatrices, contre 33,3% en moyenne pour cette classe. Les entreprises des services à la personne (21,6%) et celles du BTP (15,8%) sont

naturellement encore plus focalisées sur le marché domestique que celles de plus grande taille.<sup>150</sup>

**Graphique n°7-11: Relation entre la taille de l'entreprise et la capacité à exporter**



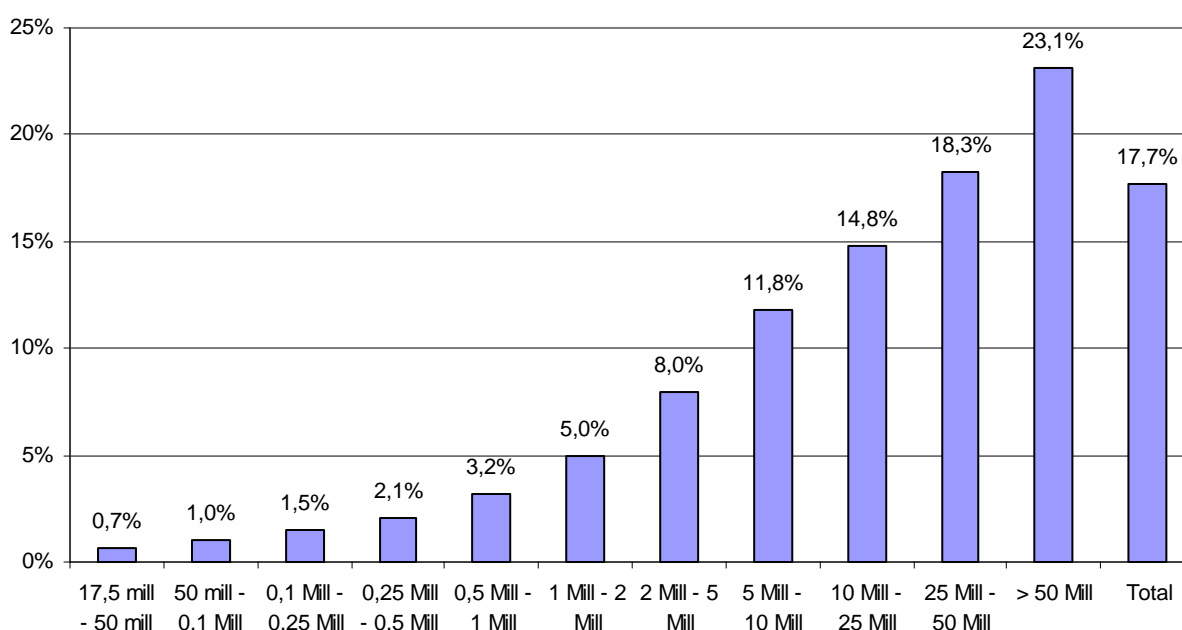
Sources : IfM, « *Die Bedeutung der außenwirtschaftlichen Aktivitäten für den deutschen Mittelstand.* »

On remarque également une relation croissante entre la taille des entreprises et la part du chiffre d'affaires réalisé à l'export. (Graphique n°7-12) Ainsi, près d'un quart (23,1%) des ventes des entreprises dont le chiffre d'affaires excédait cinquante millions d'euros en 2004 était réalisé hors des frontières allemandes, contre seulement 0,7% des ventes pour les entreprises dont le chiffre d'affaires était compris entre dix-sept mille cinq cents euros et cinquante mille euros. Pour l'ensemble des entreprises, le chiffre d'affaires réalisé à l'étranger était en moyenne de 17,7%. On retrouve les mêmes différences sectorielles que nous avons soulignées précédemment. Quelque soit la taille des entreprises, **les firmes industrielles ont une activité à l'international plus intense que celles des services**. Toutes tailles confondues, les entreprises manufacturières exportatrices réalisaient en 2004 en moyenne 33,5% de leur chiffre d'affaires à l'étranger, contre 10,1% pour celles du commerce et 2,4%

<sup>150</sup> Pour toutes ces données, voir IfM, « *Die Bedeutung der außenwirtschaftlichen Aktivitäten für den deutschen Mittelstand.* » Tableau A2-16 page 241 et Tableau A2-17 page 242.

pour celles du BTP et des services à la personne. L'étude réalisée par Arnold et Hussinger [2006] corrobore ces résultats. Ils constatent que les entreprises exportatrices sont plus grandes (effectif et chiffre d'affaires) que celles strictement focalisées sur le marché domestique. Les auteurs démontrent également que ce sont les exportatrices qui génèrent une plus grande valeur ajoutée, investissent le plus en R&D et celles qui sont les plus productives à l'intérieur de leur secteur.

**Graphique n°7-12: Relation entre la taille de l'entreprise et la part du CA à l'export**



Sources : IfM, « *Die Bedeutung der außenwirtschaftlichen Aktivitäten für den deutschen Mittelstand.* »

#### **4.2.2.3.« Précis » sur les PME du secteur manufacturier**

La fédération allemande de l'industrie (BDI) interroge deux fois par an les entreprises du secteur industriel. Elle retient comme critère de définition des PME un effectif inférieur à cinq cent salariés. Dans une large mesure, les résultats coïncident avec ceux de l'IfM : on constate la même relation claire entre la taille de l'entreprise et sa capacité à exporter. Le premier intérêt de cette nouvelle source d'informations est qu'elle établit **une relation claire entre la taille de l'entreprise (chiffre d'affaires et effectif) et la capacité qu'elle a à être présente sur plusieurs marchés étrangers à la fois**. Selon l'étude du BDI du printemps 2005, les PME industrielles présentes dans plus de trois zones disposaient d'un effectif moyen de trois

cent soixante douze salariés, contre soixante quatorze pour celles présentes dans une à trois zones et quarante trois salariés pour celles exclusivement tournées vers l'Union Européenne. (Tableau n°7-17)

On constate la même tendance lorsqu'on utilise le chiffre d'affaires. Les firmes industrielles les plus internationalisées sont celles qui en moyenne ont un chiffre d'affaires plus élevé. A contrario, les PME industrielles bornées à satisfaire le marché allemand étaient en moyenne les plus petites. L'effectif moyen atteignait vingt-quatre salariés et le chiffre d'affaires moyen de 4,1 millions d'euros. Le second intérêt de l'étude est qu'elle établit également **une relation claire entre la rentabilité de l'entreprise et la capacité qu'elle a à être présente sur plusieurs marchés étrangers à la fois**. Les PME les plus internationalisées étaient également celles qui étaient les plus rentables. 42,1% des PME présentes dans plus de trois régions avaient une marge supérieure à 5% du chiffre d'affaires, contre 27,8% pour les PME non internationalisées. Pour conclure, les PME de grande taille sont ainsi nettement plus internationalisées que les moyennes qui se satisfont du marché communautaire ; quant aux petites, elles ne s'essayaient guère au-delà du marché allemand. (Bourgeois et Lasserre [2007])

**Tableau n°7-17 : Caractéristiques des PME industrielles internationalisées**

Type de PME	PME pas à l'international	Présentes dans l'UE	... dans 1 à 3 zones	... dans 4 zones ou +
Effectif moyen	24	43	74	372
CA moyen (millions d'€)	4,1	7,7	13,0	57,6
Marge > 5% du CA (% des PME)	27,8	37,5	43,7	42,1

Sources : BDI-Mittelstandspanel Frühjahr [2005]. Tiré de Bourgeois et Lasserre [2007]

#### **4.2.3. Quelques données de comparaison internationale**

A partir du rapport « *European Firms and International Markets* » coordonné par Ottaviano et Mayer [2007], nous allons pouvoir comparer sommairement la typologie des entreprises exportatrices allemandes à celles d'autres pays européens. L'étude consiste en une analyse systématique portant sur les entreprises dans plusieurs pays de l'Union Européenne, l'objectif étant de déceler les caractéristiques des sociétés actives sur les marchés internationaux. Ne sont étudiées que les entreprises manufacturières de plus de vingt salariés pour la Belgique, la France, l'Allemagne, la Hongrie, l'Italie, la Norvège et le Royaume-Uni. Premier constat commun à nos précédents résultats, les entreprises ayant une activité internationale sont peu



nombreuses. Elles sont également plus grandes et plus productives. Le fait mis en lumière que seule une minorité de gros exportateurs assure l'essentiel des exportations est confirmé. En Allemagne, 1% des exportateurs du secteur manufacturier réalisaient 59% des exportations en 2003, contre 44% pour la France 42% pour le Royaume-Uni. Avec le seuil de 5%, la proportion passe à 81% des exportations pour l'Allemagne, 73% pour la France et 69% pour le Royaume-Uni. Au seuil de 10%, les proportions respectives deviennent 90%, 84% et 80%. Avec toutes les précautions qu'il faut prendre lorsque les données sont quelque peu hétérogènes, **il semblerait que les grandes firmes industrielles allemandes soient relativement plus « engagées » à l'international que leurs concurrentes françaises et britanniques.** Cette hypothèse est en partie confirmée par une autre statistique. 40,3% des entreprises exportatrices manufacturières allemandes exportaient pour plus de 10% de leur chiffre d'affaires contre 33% pour la France et 19,3% pour le Royaume-Uni. Pour un seuil supérieur à 50% du chiffre d'affaires, les proportions deviennent 11,8%, 9% et 8,1%. (Tableau n°7-18)

**Tableau n°7-18 : Distribution des exportateurs selon le % du CA exporté**

	5% du CA	10% du CA	50% du CA	90% du CA
<b>Allemagne</b>	46,9%	40,3%	11,85%	0,96%
<b>France</b>	41,16%	33,04%	9,02%	1,39%
<b>Royaume-Uni</b>	22,52%	19,27%	8,07%	1,51%

Sources : Mayer et Ottaviano [2007].

A la question « quelles sont les firmes qui réalisent la majeure partie des exportations ? », le rapport nous apporte une réponse stimulante car la typologie varie selon les pays. Pour l'Allemagne, la part la plus importante des exportations de biens manufacturés est réalisée par des entreprises exportant entre 50% et 90% de leur chiffre d'affaires. En France, au contraire, l'essentiel des exportations est le fait d'entreprises exportant soit de 10% à 50% de leur chiffre d'affaires, soit d'entreprises totalement mondialisées exportant plus de 90% de leur chiffre d'affaires. La situation est à peu près semblable pour le Royaume-Uni, quoique les firmes totalement internationalisées y soient plus importantes qu'en France et en Allemagne. Selon les auteurs, ces dernières données viennent confirmer le fait que « *l'un des atouts de la structure industrielle allemande par rapport à celle de la France réside dans le nombre plus important d'entreprises de taille moyenne fortement exportatrices.* »

\*\*\*

Nous retiendrons de cette quatrième section que les entreprises industrielles allemandes sont plus grosses que celles des services et plus orientées à l'export. Par ailleurs et contrairement aux idées reçues, l'essentiel du commerce international allemand n'est le fait que d'un nombre limité de très gros exportateurs. Les entreprises industrielles exportatrices sont plus grosses, plus profitable et celles qui investissent le plus en R&D.

## **5. L'internationalisation du processus de production**

Selon l'hypothèse de l'économie du bazar (« *Die Basar-Ökonomie* ») développée par Hans-Werner Sinn [2006], l'économie germanique serait devenue une sorte de plateforme de ré-exportation spécialisée dans la conception, l'assemblage et la commercialisation. De moins en moins de composants seraient réalisés localement, les entreprises allemandes préférant importer leurs consommations intermédiaires de sous-traitants étrangers ou de délocaliser, notamment à l'Est de l'Europe, les segments du processus de production les plus intensifs en main d'œuvre<sup>151</sup>. Dans ce contexte, elles réserveraient à la main d'œuvre allemande les gestes de haute technicité et à forte valeur ajoutée, ce qui justifierait partiellement l'amplification du chômage des « moins qualifiés ». Malgré la part de plus en plus importante des composants étrangers dans les produits portant le label « *Made in Germany* », les exportateurs germaniques vendraient encore plus chère leurs produits que la concurrence grâce à leur réputation industrielle. Mais l'économie rhénane deviendrait progressivement le « magasin industriel », le « bazar » du monde<sup>152</sup>. Indépendamment du vif débat qu'elle a suscité en Allemagne, la thèse met en avant les mutations de la structure de production outre-Rhin. (Boulhol [2006]) Il nous paraît utile de caractériser l'économie de bazar, présenter ses principaux arguments et faits stylisés, soutenir ceux qui nous estimons juste et relativiser ceux que nous pensons excessifs.

---

<sup>151</sup> Culturellement proche de l'Allemagne, les pays d'Europe de l'Est offrent aussi un espace de production doté d'une main d'œuvre qualifiée bon marché.

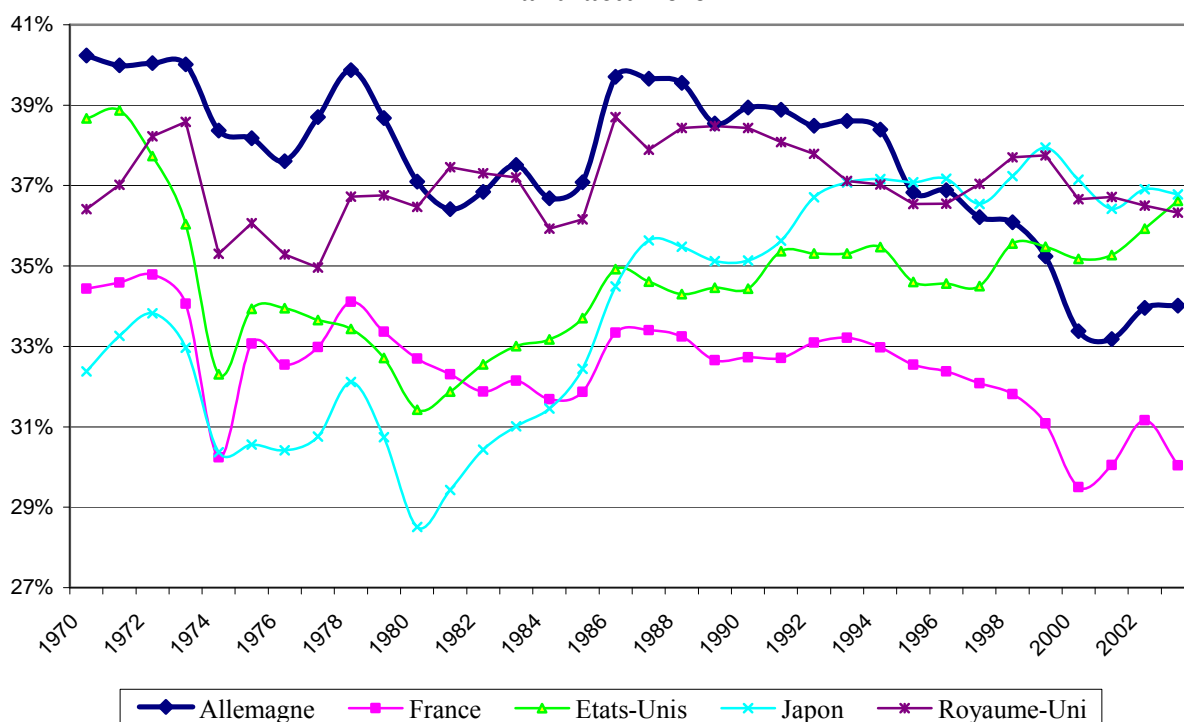
<sup>152</sup> Pour Sinn, la réduction latente de la valeur ajoutée domestique est liée à des problèmes structurels : l'insuffisance de la mobilité de la main d'œuvre et le coût du travail trop élevé. Pour y remédier, l'économiste préconise une plus grande flexibilité du marché du travail via la réduction de la protection de l'emploi et l'augmentation du temps de travail. (Boulhol [2006])

### 5.1. La baisse de la valeur ajoutée dans la production

Le premier argument de Sinn consiste à souligner que la profondeur de la valeur ajoutée dans la production s'est réduite plus vite en Allemagne qu'ailleurs. Pour éclairer son argument, il attire l'attention sur la baisse de la part de la valeur véritablement créée par les entreprises domestiques dans la valeur totale des produits. Par exemple, pour la filière électronique, la part produite localement est passée de 51% en 1970, à 47% en 1990 à 37% en 2002. Pour l'industrie chimique, les chiffres sont respectivement, pour les mêmes années, 44%, 41% et 36%. Pour la métallurgie, de 39%, 40% et 38%. Pour l'industrie automobile, de 43%, 36% et 27%. Plus globalement, entre 1970 et 2003, le ratio VA / Production a diminué dans l'industrie manufacturière de six points, passant de 40% à 34%. (Graphique n°7-13)

L'Allemagne ne se distingue toutefois pas de la France, des Etats-Unis ou de la « vieille Europe » et le recul de la valeur ajoutée domestique est observable dans beaucoup de pays. Mais l'Allemagne se caractérise par une décrue récente plus prononcée. En dehors des fluctuations qui ont suivi les deux chocs pétroliers, la baisse s'est réellement enclenchée à partir du milieu des années 1980 et s'est accélérée à partir de 1994.

**Graphique n°7-13: Evolution du ratio VA / Production dans l'industrie manufacturière**

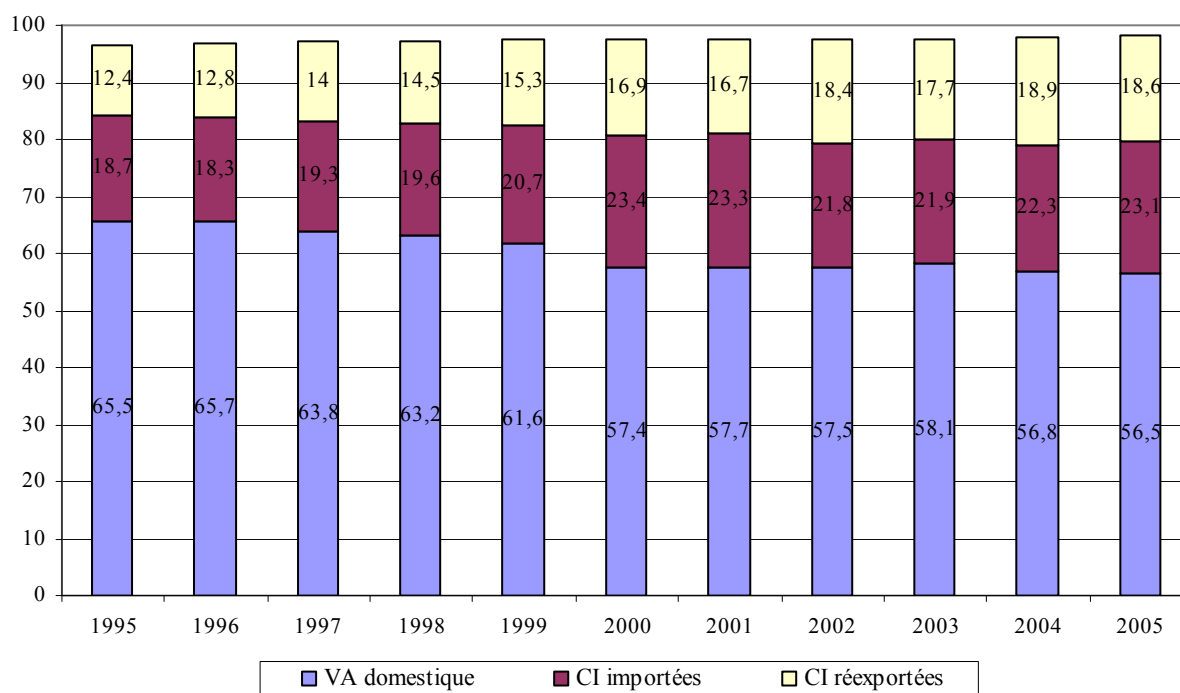


Sources : Base de données OCDE-STAN, Calcul de l'auteur.

## 5.2. L'accroissement des consommations intermédiaires importées

Le second argument de Sinn consiste à souligner que de moins de moins de composants sont fabriqués en Allemagne. Les entreprises importent de plus en plus leurs consommations intermédiaires de sous-traitants étrangers ou de sites de production allochtones. Un ensemble de faits stylisés vient soutenir cette hypothèse. Dans le graphique n°7-14, nous constatons que la part des inputs importés dans le secteur industriel exportateur a fortement augmenté à partir du milieu des années 1990. Entre 1995 et 2005, leur part a crû de 31,1% à 41,7% de la valeur total des produits alors qu'à contrario, la valeur ajoutée domestique a reculé de 65,5% à 56,5%. Deux canaux d'importations sont distingués : par l'intermédiaire de filiales et l'achat de composants à des sous-traitants étrangers. La part des consommations intermédiaires importées de filiales ou de sites de production étrangers dans la valeur des produits a crû de 12,4% en 1995 à 18,6% en 2005, soit une hausse de 50% en dix ans. La part des consommations intermédiaires provenant de sous-traitants étrangers a également augmenté (+23,5%).

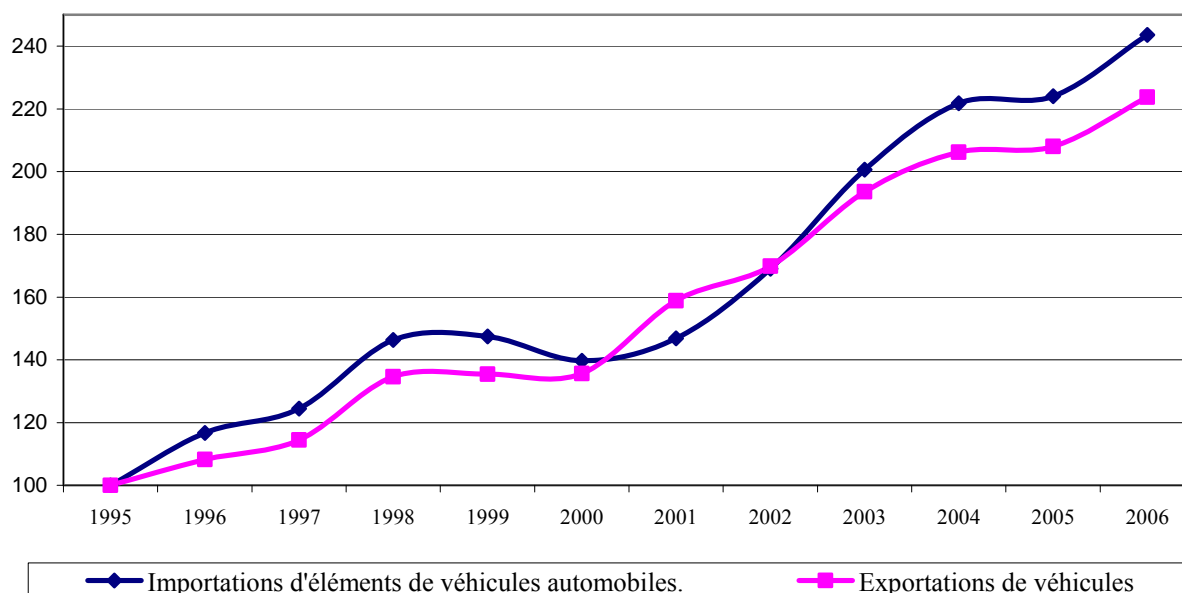
**Graphique n°7-14: VA domestique et inputs importées du secteur exportateur**



Sources : Danninger et Joutz [2007].

Pour soutenir cette thèse, prenons pour exemple deux cas d'industries performantes à l'export, l'automobile et la mécanique, et cherchons-y des signes de « bazarisation » en comparant l'évolution des importations de composants à celles des exportations de produits finis. Dans la filière automobile, les importations d'éléments de véhicules automobiles - châssis, carrosseries, pièces détachées - ont augmenté de 143,6% entre 1995 et 2006 alors que les exportations d'automobiles particulières et de véhicules utilitaires ont crû de 123,7%. (Graphique n°7-15)

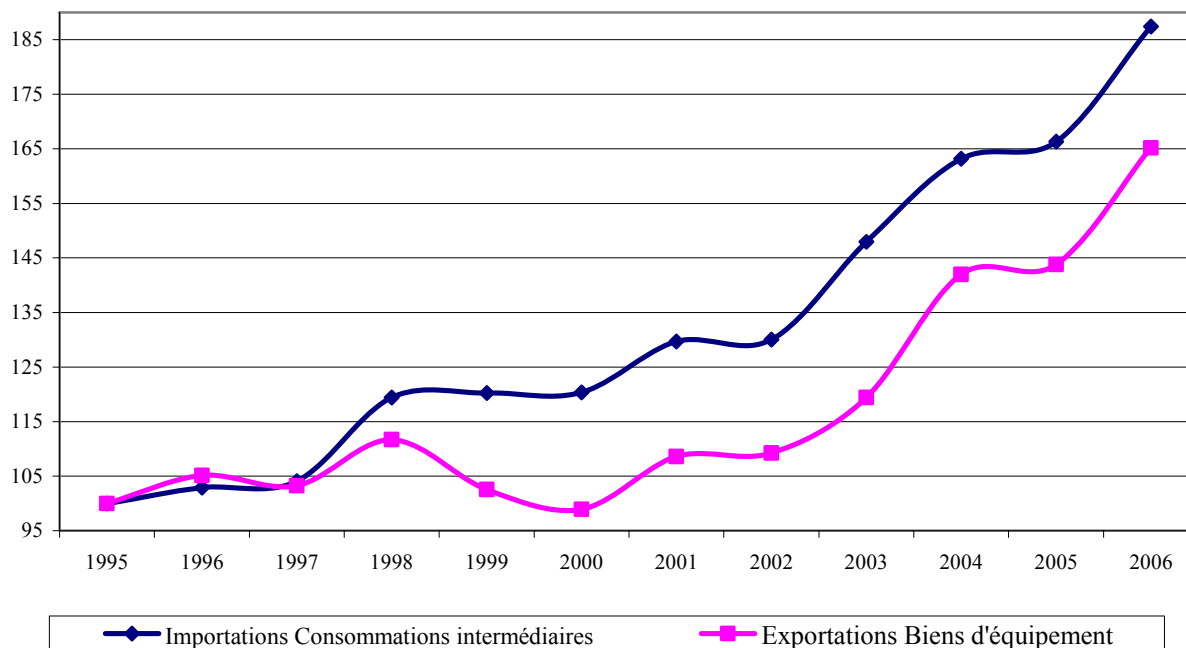
**Graphique n°7-15: Des indices de la bazarisation dans la filière automobile (Base 100 = 1995)**



Sources : Chelem, Calcul de l'auteur. (A prix constant année 1995).

Nous constatons également dans la filière mécanique que les importations de consommations intermédiaires – quincaillerie, moteurs, turbines et pompes - ont augmenté plus dynamiquement que les exportations de biens finis tels les matériels agricoles, les machines outils, le matériel de bâtiment et travaux public et les machines spécialisées pour les industries particulières. Les importations de consommations intermédiaires ont crû de 87,4% entre 1995 et 2006 et les exportations de biens finis de 65,2%. (Graphique n°7-16) Ces deux faits ne se suffisent pas pour être des preuves. Tout au plus sont-ils des indices.

Graphique n°7-16: Des indices de la bazarisation de la filière mécanique

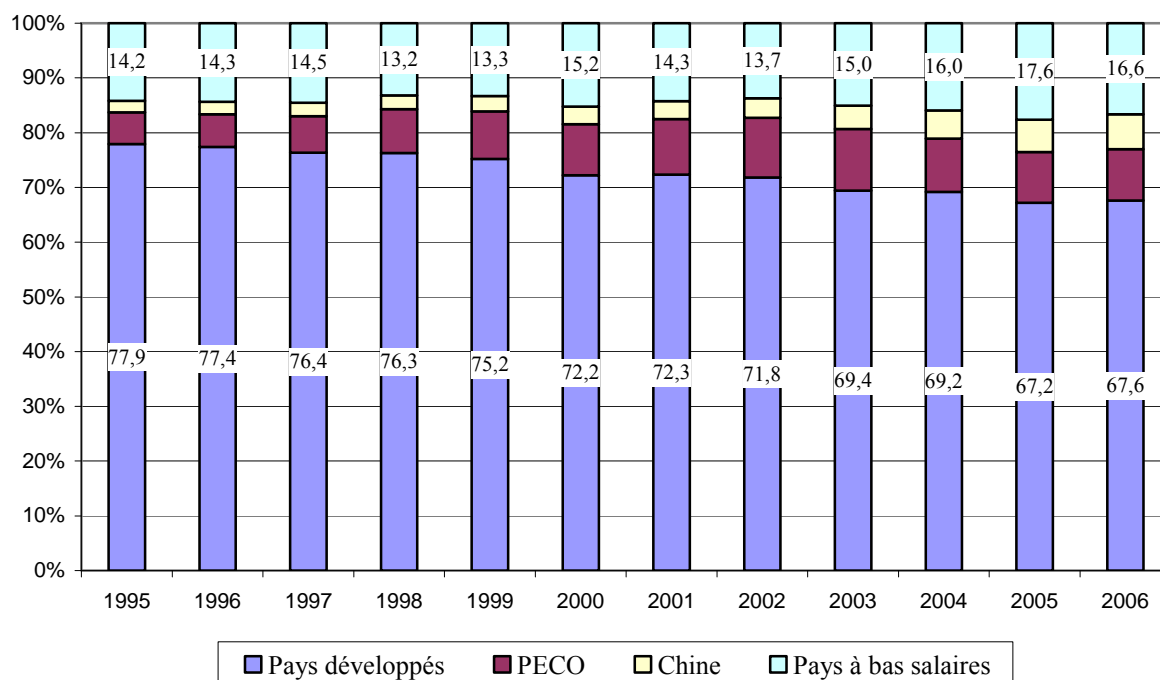


Sources : Chelem, Calcul de l'auteur. (A prix constant année 1995).

### 5.3. Une déformation de la structure des importations

Le fort accroissement des importations de biens intermédiaires doit aller de pair avec une modification de l'origine des importations allemandes. Dans la mesure où les entreprises délocaliseraient ou sous-traiteraient à l'étranger les segments intensifs en travail afin de bénéficier de coûts salariaux moindres, nous devons constater un accroissement des importations en provenance de pays à bas salaires, voire une déformation de la structure des importations totales. C'est ce que nous percevons partiellement dans le graphique n°7-17. Entre 1995 et 2006, la part des importations allemandes en provenance des pays développés dans le total des importations a diminué de 79,9% à 67,6%. A contrario, **la part relative des pays où les coûts salariaux sont moindres a augmenté de 20,1% à 32,4%**. Près d'un tiers des importations allemandes provenait en 2006 de pays à salaires plus faibles, contre un cinquième dix ans plus tôt. Dans cette dernière catégorie, nous avons retenu trois groupes de pays : les PECO, la Chine et un ensemble disparate nommé « pays à bas salaires »<sup>153</sup>.

<sup>153</sup> Dans la catégorie des « pays à bas salaire », nous avons retenus tous les pays à l'exception des pays développés (Union Européenne + Etats-Unis + Japon), de la Chine et des pays de l'Europe de l'Est qui viennent d'intégrer en 2004 et 2007 l'Union Européenne.

**Graphique n°7-17: Origines des importations allemandes (en% du total)**

Sources : Chelem, Calcul de l'auteur. (A prix constant année 1995).

La part des importations provenant de ce dernier ensemble a légèrement cru, passant de 14,2% en 1995 à 16,6% en 2006. Quant aux pays du PECO et la Chine, ils sont devenus en une dizaine d'années des fournisseurs de premier plan. Leurs parts ont sensiblement progressé : de 5,8% à 9,4% pour les PECO et de 2,4% à 6,4% pour la Chine. **Si bien que la baisse de la part des pays développés, dont les pays de la zone euro, dans les importations allemandes est pratiquement intégralement compensée par l'augmentation de celles des PECO et de la Chine.** Sur ce point, l'euro fort a un effet bénéfique en réduisant le prix des importations.

#### **5.4. Les IDE vers les pays à bas salaire**

Les importations de consommations intermédiaires peuvent s'effectuer par deux canaux : le recours à la sous-traitance internationale auprès de fournisseurs spécialisés ou le transfert, par l'IDE, de certaines tâches afin de réimporter l'essentiel des biens produits à moindre coût. Cette dernière option implique parfois la cessation partielle voire totale de la production dans le pays d'origine. Intéressons-nous à l'évolution du stock d'IDE allemand dans les pays à bas

salaires pour estimer dans quelle mesure les entreprises allemandes y ont localisé ou délocalisé une partie de leur production pour bénéficier des coûts de production avantageux.

Que se soit dans les pays d'Europe centrale ou orientale, en Russie ou en Chine, le stock d'IDE allemands y a fortement crû entre 1994 et 2005 : de 3,8 milliards d'euros à 41,5 milliards pour les pays d'Europe de l'Est, de 0,2 milliard à 6,6 milliards en Russie et de 0,4 milliard à 10,7 milliards en Chine. (Tableau n°7-19) Le stock d'IDE y a respectivement augmenté de 980%, 3 043% et 2 270% en onze années alors que le stock total augmentait seulement de 286%.

**Tableau n°7-19 : Evolution du stock d'IDE dans quelques pays à salaires faibles**

Stock	1994	% du total	2005	% du total	Δ% 94-05
République tchèque	1,476	0,85	11,068	1,65	649,9
Pologne	0,608	0,35	11,247	1,68	1749,8
Slovaquie	0,257	0,15	4,276	0,64	1563,8
Bulgarie	0,019	0,01	0,481	0,07	2431,6
Hongrie	1,445	0,83	12,98	1,93	798,3
Roumanie	0,044	0,03	1,531	0,23	3379,5
<b>PECO</b>	<b>3,849</b>	<b>2,22</b>	<b>41,583</b>	<b>6,20</b>	<b>980,4</b>
Russie	0,212	0,12	6,664	0,99	3043,4
Chine	0,451	0,26	10,692	1,59	2270,7
France	12,88	7,42	39,08	5,82	203,4
Etats-Unis	36,433	20,98	155,282	23,14	326,2
<b>Monde</b>	<b>173,674</b>	<b>100</b>	<b>671,029</b>	<b>100</b>	<b>286,4</b>

Sources : Eurostat. Calculs de l'auteur.

Depuis la chute du régime communiste en Europe de l'Est, les investisseurs allemands ont été particulièrement actifs dans ces nouveaux pays en transition si bien qu'en 2005, les PECO accueillaient 6,2% du stock total d'IDE allemands contre 2,2% en 1994. Pour y mobiliser les réserves en avantages comparatifs, il était indispensable d'équiper ces pays de façon à ce que l'outil de production soit aux normes du marché mondial. (Brodersen [2008]) Dans ce groupe, trois pays sortent du « lot » : la Hongrie (treize milliards d'euros en 2005), la République Tchèque (11,1 milliards d'euros en 2005) et la Pologne (11,2 milliards d'euros en 2005). Ils cumulaient en 2005 près de 85% du stock d'IDE allemands dans cette zone. Outre leur proximité géographique et la perspective de l'adhésion à l'Union Européenne effective aujourd'hui, cette importance peut être justifiée par l'instauration d'un cadre législatif stable qui a favorisé très rapidement les prises de participation et les rachats intégraux des sociétés privatisées.



Dans ces trois pays, les multinationales manufacturières allemandes ont massivement investi : Volkswagen à travers sa filiale Skoda en République Tchèque ou sa filiale Audi en Hongrie, Bosch (Hongrie et Pologne), Henkel (RT, Hongrie et Pologne), ThyssenKrupp (RT, Hongrie et Pologne)... Le stock d'IDE allemands dans les PECO est désormais supérieur à son stock français. Mais par rapport aux Etats-Unis, première destination des IDE allemands avec un stock de plus de cent cinquante-cinq milliards d'euros en 2005 (23,1% du total), la part demeure modeste. En outre, bien que la progression ait également été forte en Russie et en Chine, leurs parts respectives sont encore très faibles.

\*\*\*

D'après ces résultats, il semblerait que la division internationale de la production ait progressé rapidement en Allemagne depuis une dizaine d'années, et que cette évolution serait porteuse de gains de compétitivité. Nous estimons toutefois que les performances à l'export ne peuvent pas être justifiées qu'à partir d'un regain de compétitivité-prix, conséquence de la modération salariale et de l'importation croissante de consommations intermédiaires de pays à faibles coûts salariaux. Car comme nous le rappelle les évolutions du taux de change réel effectif et celles de la valeur unitaire à l'exportation, la compétitivité-prix de l'Allemagne s'est récemment fortement dégradée vis-à-vis des Etats-Unis et du Japon. (Graphiques n°6-4 et 6-7) Et pourtant, l'économie germanique a regagné des parts de marché mondiales, contrairement aux deux autres.

## **6. Les facteurs de compétitivité hors-prix**

Nous avons abordé dans ce qui précède différents facteurs explicatifs des performances allemandes à l'exportation : la restauration partielle de la compétitivité-prix grâce à dix ans de modération salariale, la capacité à réagir à une hausse brutale des importations en provenance des pays où la croissance accélère (PECO, Russie, Chine...), la densité des entreprises exportatrices, l'accroissement de la part des consommations intermédiaires importées des pays où les salaires sont plus faibles. Ces déterminants ne suffisent pas pour justifier les raisons pour lesquelles le « *Made in Germany* » a maintenu, sinon amplifié, sa capacité de séduction. Les exportateurs allemands semblent capables d'imposer leurs produits indépendamment des prix de vente et de la forte appréciation de la monnaie unique. Il est

donc un autre aspect de la compétitivité allemande qui est au moins tout autant décisif qu'il faut étudier : la compétitivité hors-prix ou structurelle. Cette seconde dimension est délicate à appréhender statistiquement car elle repose en partie sur le contenu en innovation technologique des produits, l'ergonomie ou le design, leur fiabilité et leur qualité, la qualité de l'appareil commercial... et des paramètres subjectifs tel l'image de marque. Nous chercherons donc dans un premier temps à estimer cette compétitivité structurelle (5.1) puis à discerner ses principaux déterminants (5.2).

## **6.1. Le caractère décisif de la compétitivité hors prix**

Pour estimer la compétitivité hors-prix allemande, nous ferons référence à deux types de méthodes : l'économétrie et l'enquête d'opinion.

### **6.1.1. Les études économétriques**

Des études économétriques récentes sur les équations d'exportation ont montré une partie inexpliquée des exportations allemandes dans les années 2000 laissant à penser que les facteurs traditionnels – la demande mondiale et la compétitivité prix - ne permettent pas d'expliquer les écarts de performances entre l'Allemagne et ses concurrents, à moins de supposée une rupture dans les coefficients. (Felettigh, Lecat, Pluyaud et Tedeschi [2006]) En pratique, il est délicat de construire une mesure synthétique des facteurs de compétitivité hors prix. Ainsi les études économétriques les appréhendent généralement de façon indirecte et imparfaite au travers du résidu « inexpliqué » de l'équation. (Deruennes [2006]) Nous reprendrons l'étude de Cruzet et Langlet [2006] réalisée pour le compte de la direction générale du Trésor et de la politique économique (DGTPE). Les deux économistes s'intéressent aux écarts de performance à l'exportation entre les six grands pays de la zone euro : Allemagne, France, Italie, Espagne, Belgique et Pays-Bas. Lorsqu'ils modélisent les exportations totales en volume de biens et de services, les deux déterminants usuels – la demande mondiale et la compétitivité-prix - sont retenus. La période d'analyse s'étend de 2001 à 2005. (Tableau n°7-20)

Les résultats indiquent que la demande mondiale a joué positivement sur le comportement d'exportation pour chacun des pays étudiés. Les écarts de contribution aux exportations entre

pays sont faibles. La fourchette s'étend entre +4,2% en moyenne sur la période pour la Belgique et +5,3% pour l'Italie. Les écarts de compétitivité-prix entre pays sont importants. L'Italie perd en moyenne 3,6 points d'exportations au titre de sa compétitivité sur la période contre seulement 0,2 pour les Pays-Bas. L'Allemagne perd 0,4 point et la France 0,3 point. Ensuite les auteurs regroupent sous le terme de « compétitivité hors-prix » la tendance temporelle et les résidus. L'Allemagne apparaît clairement comme un cas à part. Entre 2001 et 2005, elle est le seul pays à avoir gagné en compétitivité « hors-prix » (+0,7 point) alors que la France et l'Italie ont enregistré de pertes importantes (-2,4 points). Pour les auteurs, **le différentiel de performances à l'export entre l'Allemagne et ses partenaires européens se situe principalement dans cette partie structurelle que les modèles économétriques traditionnels peinent à capter.**

**Tableau n°7-20 : Contribution moyenne à l'évolution des exports sur 2001-2005 (%)**

	Allemagne	France	Italie	PB	Espagne	Belgique
<b>Demande mondiale</b>	5,2	4,6	5,3	4,7	4,5	4,2
<b>Compétitivité prix</b>	-0,4	-0,3	-3,6	-0,2	-1,5	-1,8
<b>Compétitivité hors prix</b>	0,7	-2,4	-2,4	-0,7	-0,3	0,2
<b>- Trend</b>		-0,9	-1,1		3,5	-1,1
<b>- Résidus</b>	0,7	-1,5	-1,3	-0,7	-3,8	1,3
<b>Total</b>	5,6	1,9	-0,6	3,7	2,7	2,6

Sources : Cruzet et Langlet [2006].

Cette hypothèse est corroborée par l'étude Bessone et Heitz [2005]. Les deux économistes de l'INSEE s'intéressent au différentiel de performances entre l'Allemagne et la France sur la période 2001-2004. Des estimations économétriques sont menées sur chacun des deux pays. Les équations d'exportations sont également très standards et leurs résultats convergent avec ceux de Cruzet et Langlet [2006]. Une grande partie des écarts de performances (un bon tiers) reste inexpliquée et les prix ne peuvent pas expliquer à eux seuls les parts de marché. Les performances allemandes ne se réduisent pas à une affaire de coûts salariaux ou de prix à l'exportation.

En outre, Blot et Cochard [2008] développent un modèle plus complet en l'augmentant des effets de qualité, des contraintes d'offre et de l'impact de l'ouverture mondiale. Les exportations sont alors expliquées par la demande adressée, le prix relatif des exportations, les contraintes d'offre mesurées par les demandes intérieures relatives, un indicateur de recherche et développement (R&D / PIB) et le taux d'ouverture mondial ( $X + M / PIB$ ). Les auteurs

démontrent que la sensibilité des exportations au prix diverge fortement et trois groupes de pays sont distingués selon la valeur de ces élasticités : ceux pour lesquels les exportations diminuent fortement lorsque les pays perdent en compétitivité-prix (Italie, Japon et Royaume-Uni), ceux où la sensibilité est plus modérée (France et Espagne) et ceux pour laquelle la valeur est faible (Allemagne et Etats-Unis). Pour l'Allemagne, cela reflète le pouvoir de marché plus élevé de ses exportateurs dont les ventes sont moins sensibles aux variations des prix.

#### **6.1.2. Les enquêtes d'opinion du centre d'observation économique**

Pour estimer la compétitivité hors prix de l'Allemagne, les enquêtes d'opinion peuvent nous être utiles. Depuis les années 1990, le centre d'observation économique (COE) mène une enquête annuelle auprès d'un échantillon d'importateurs européens pour mesurer la compétitivité prix et hors prix des pays étudiés. Progressivement, le panel des pays s'est élargi : France, Allemagne, Italie, Royaume-Uni, Belgique à l'origine. En 1996, l'Espagne a été incorporée, en 1998 l'Asie émergente, en 2000 les Etats-Unis et le Japon et en 2002 les pays du PECO. En 2004, la Chine s'est substituée à la Belgique. L'enquête porte alternativement sur les biens de consommation (années paires) et les biens intermédiaires et d'équipement (années impaires). Sur chacun des six marchés européens (France, Allemagne, Italie, Royaume-Uni, Belgique et Espagne), les importateurs interrogés jugent les produits des pays du panel selon leur prix et leurs caractéristiques hors-prix. Les critères hors-prix pris en compte sont : la qualité, le contenu en innovation technologique, la notoriété des marques, les délais de livraison, le service commercial (efficacité, écoute, réponse aux besoins), le service aux utilisateurs (renseignements téléphoniques, formation), le service après vente, le rapport qualité-prix, l'ergonomie et le design des produits (esthétique, style, présentation et conditionnement). Pour chaque critère, les personnes interrogées donnent une note qui est avant tout une perception subjective que l'importateur a du produit. Les importateurs évaluent si le produit, sous ces différents aspects, est mieux, aussi bien ou moins bien placé que l'ensemble des produits concurrents présents sur leur marché (y compris les produits nationaux). (Ferrara [2004])

##### **6.1.2.1. Les biens intermédiaires et d'équipement**

Les biens intermédiaires et d'équipement sont subdivisés en trois groupes : les biens intermédiaires (matériaux de construction, verre, fer, chimie organique...), les biens

d'équipement mécanique (ouvrages métalliques, quincaillerie et produits de la mécanique générale, moteurs, turbines, pompes, machines diverses spécialisées...) et les biens d'équipement électrique et électronique (composants passifs, appareils et fournitures électriques...).

Selon l'enquête de 2005, **les biens intermédiaires et d'équipement mécanique et électrique allemands possèdent la meilleure image hors prix de l'ensemble des pays considérés.** L'Allemagne est de loin la première du classement pour chacun des trois secteurs. Elle devance le Japon et la France, ses deux principaux concurrents. Malgré une très bonne image prix, les produits chinois sont derniers du classement pour les caractéristiques hors-prix. (Tableau n°7-21) Pour pratiquement tous les critères, l'Allemagne obtient la meilleure note, à l'exception de l'ergonomie et du design où elle est devancée par les produits italiens et japonais et dans le contenu en innovation où les produits japonais et américains obtiennent une meilleure note. La qualité du service après vente, du service client et les délais de livraison sont notamment des points forts. (Tableau n°7-22)

**Tableau n°6-21 : Classement des pays par secteur pour le critère hors-prix**

	Biens intermédiaires	Equipement mécanique	Equipement électrique	global
<b>Allemagne</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Japon</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>
<b>France</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Etats-Unis</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Italie</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
<b>Espagne</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>6</b>
<b>PECO</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>7</b>
<b>Asie émergente</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>8</b>
<b>Royaume-Uni</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>9</b>
<b>Chine</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>10</b>

Sources : CPCI [2006] (Enquête 2005).

En terme de prix, l'image de ces produits s'est érodée par rapport aux enquêtes précédentes en raison de l'appréciation de l'euro. On distingue quelques différences selon les types de biens. La compétitivité hors-prix est la plus importante pour les biens intermédiaires et les biens d'équipement mécanique, produits pour lesquels l'Allemagne obtient les meilleures notes. Quant aux biens d'équipement électrique, les scores sont moins bons. L'Allemagne y est fortement concurrencée par les produits américains et japonais et ses prix sont considérés comme les plus chers du marché. Elle y demeure cependant la première du classement.

**Tableau n°22 : Scores des critères hors prix des biens intermédiaires et d'équipement**

	Biens intermédiaires	Equipement mécanique	Equipement électrique	global
Qualité	++++	++++	++	+++
Ergonomie Design	++	++	+	++
Innovation	+++	+++	++	+++
Notoriété	+++	++++	+++	+++
Délais	+++	++++	++++	++++
Service commercial	++	++++	+	++
Service client	+++	++++	+++	+++
SAV	++++	++++	+++	++++
Hors prix	++++	++++	+++	++++
Prix	---	--	---	---
Qualité-prix	++	+	0	+

Sources : Ferrara [2004] (Enquête 2003).

**6.1.2.2. Les biens de consommation**

Les biens de consommation sont subdivisés en quatre secteurs : habillement et accessoires, équipement du logement (électronique grand public, téléphonie, électroménager...), produits pharmaceutiques et d'hygiène (beauté, pharmaceutique...) et produits agro-alimentaires. Les biens allemands dominent encore la concurrence en terminant premier du classement pour l'ensemble des biens. Elle est suivie par la France et l'Italie. (Tableau n°7-23)

**Tableau n°7-23 : Classement des pays par secteur pour le critère hors-prix**

	Habillement	Equipement	Hygiène	Agro	Global
Allemagne	1	1	2	1	1
France	3	4	1	2	2
Italie	2	2	3	4	3
Japon	4	5	4	6	4
Royaume-Uni	5	7	5	3	5
Etats-Unis	7	3	6	5	6
Espagne	6	6	7	7	7
Chine	8	8	8	9	8
Asie Emergente	9	9	9	8	9
PECO	10	10	10	10	10

Sources : Ferrara [2005] (Enquête 2004).

Ses produits sont les plus appréciés sur l'ensemble des secteurs, excepté dans l'hygiène-beauté. (Tableau n°7-24) Les produits chinois et asiatiques sont jugés peu compétitifs en hors prix mais affichent dans l'étude la meilleure image prix. Notons également qu'avec les

enquêtes prétendantes, le classement des pays n'évolue que très peu, soulignant le caractère structurel de la compétitivité hors prix des produits allemands. (Ferrara [2005])

**Tableau n°7-24 : Scores des critères hors prix des produits allemands**

	Habillement	Equipement	Hygiène	Agro	Global
<b>Qualité</b>	1	1	2	2	1
<b>Ergonomie Design</b>	3	4	4	5	4
<b>Innovation</b>	3	3	1	1	1
<b>Notoriété</b>	1	2	3	4	3
<b>Délais</b>	1	1	1	1	1
<b>Service commercial</b>	1	1	2	2	1
<b>Service client</b>	1	1	3	1	1
<b>Hors prix</b>	1	1	2	1	1
<b>Prix</b>	8	7	3	8	6
<b>Qualité-prix</b>	1	1	1	1	1

Sources : Ferrara [2005] (Enquête 2004).

Globalement, l'image hors prix des biens de consommation allemands en 2004 devance nettement celle des autres pays. **Les avantages allemands ne résident pas tant dans les caractéristiques intrinsèques des produits que dans les services les accompagnant.** Les notes pour les délais de livraison, le service commercial et le service client sont les meilleures pour presque tous les secteurs. En revanche, sur les autres critères hors prix, les biens allemands sont jugés de manière équivalente aux biens français et italiens. Malgré l'appréciation de l'euro face au dollar, au yen et aux principales monnaies asiatiques et le sentiment de cherté des produits allemands qui en découle, le ratio qualité-prix demeure le meilleur pour tous les secteurs.

## **6.2. Les déterminants de la compétitivité hors prix**

Des facteurs structurels sont à l'œuvre dans les évolutions récentes des performances germaniques sur les marchés internationaux. Le label « *Made in Germany* », synonyme de solidité et de qualité, demeure un élément décisif pour comprendre les raisons pour lesquelles les industriels allemands peuvent toujours prétendre vendre à des tarifs supérieurs à la concurrence. Les entreprises industrielles brillent par leur savoir faire technique. Les relations de long terme entre les financiers patients, des salariés dotés d'un haut degré de qualification et des patrons à culture scientifique et technique éprouvée ont soutenu les processus d'innovation incrémentale et de perfectionnement des techniques mûres. Ces déterminants vont de pair avec une activité intense d'innovation. Car l'Allemagne s'est spécialisée dans les

biens de moyenne haute technologie au prix d'un effort soutenu d'investissement dans la recherche et l'innovation, tant du côté des produits que des procédés. C'est pourquoi nous traiterons dans cette sous section d'un déterminant que nous estimons essentiel pour comprendre la compétitivité de l'industrie allemande : l'activité de recherche et de développement (R&D). Puis nous aborderons la propension de l'Allemagne à déposer des brevets.

### **6.2.1. La recherche et développement (R&D)**

Le principal indicateur utilisé pour mesurer l'activité d'innovation est le montant des dépenses affectées à la R&D. Cette dernière est essentielle car elle constitue la base de la croissance économique et de la compétitivité des entreprises<sup>154</sup>. La réalisation de produits ou procédés technologiquement nouveaux ou améliorés est à l'origine de la genèse, de la conservation ou de la consolidation des avantages comparatifs. En augmentant la productivité globale des facteurs, l'innovation augmente la compétitivité prix. Elle accroît également la capacité d'un pays à capter la demande par des facteurs hors prix, grâce à la qualité, la fiabilité ou la diversité des gammes offertes. Dans la littérature institutionnaliste, l'économie allemande est généralement célébrée pour sa capacité à générer des innovations incrémentales ou progressives. (Hall et Soskice [2001], Amable [2005]). Les changements fondamentaux de technologies y sont moins fréquents que dans les économies anglo-saxonnes. L'innovation y est plutôt localisée dans les secteurs possédant une plate-forme technologique bien établie comme dans la construction automobile, l'industrie chimique et la fabrication de composants mécaniques. (OCDE [2004])

#### **6.2.1.1. Une vue d'ensemble et comparative**

##### **a) Montant des dépenses de R&D en % du PIB**

L'effort de recherche d'un pays en R&D est mesuré par la dépense intérieure de recherche et développement (DIRD). L'indicateur agrège l'ensemble des dépenses de R&D des

---

<sup>154</sup> Selon les modèles de croissance endogène, la R&D est une des principales sources de la croissance (Romer [1987]) avec *l'accumulation de connaissances* (Romer [1986]), *l'accumulation du capital humain* (Lucas [1988]) et *les infrastructures publiques* (Barro [1990]). A moyen terme, la croissance dépend en grande partie de la dynamique de la productivité qui trouve elle-même sa source dans la R&D.



administrations publiques et des entreprises sur le territoire national. En 2006, l'Union Européenne a consacré 1,84% de son PIB à la R&D, soit 212,8 milliards d'euros contre cent soixante-dix milliards en 2000. En Europe, l'effort de R&D diffère notablement entre pays. En 2005, la Suède arrivait en tête avec 3,82% du PIB, suivie de la Finlande (3,45%) et de l'Allemagne (2,48%). (Tableau n°7-25) L'économie germanique est ainsi, parmi les grands pays européen, celle qui investit le plus en R&D. **Elle est une grande puissance de la recherche.** En volume, ces dépenses s'élevaient à 58,2 milliards d'euros en 2006, contre 37,9 milliards pour la France et 31,8 milliards pour le Royaume-Uni. A eux trois, ces pays réalisaient cette année environ 60% des dépenses totales de R&D de l'Union.

Comparativement aux Etats-Unis et au Japon, les pays d'Europe sont globalement en retard à l'exception des pays nordiques. Les dépenses en R&D du Japon s'élevaient en 2005 à 3,33% du PIB et à 2,62% pour les Etats-Unis. L'Allemagne résiste toutefois mieux que la plupart des autres grands pays d'Europe ; le niveau de ses dépenses en terme du PIB est proche de celui des Etats-Unis. Sur le long terme, nous constatons que sur les vingt-cinq dernières années, le ratio DIDR / PIB a augmenté pour l'ensemble des pays de l'OCDE, à l'exception du Royaume-Uni où il a diminué de 2,38% en 1981 à 1,78% en 2005. A contrario, l'indicateur a augmenté de 0,14 point en Allemagne et de 0,23 point en France. La hausse est beaucoup soutenue au Japon (1,19) et en Suède (1,69).

**Tableau n°7-25 : Dépenses intérieures brutes de R&D en % du PIB**

	1981	1989	1995	1999	2003	2005
<b>Allemagne</b>	2,35	2,71	2,19	2,4	2,52	2,48
<b>France</b>	1,9	2,23	2,29	2,16	2,17	2,13
<b>Japon</b>	2,14	2,73	2,71	3,02	3,2	3,33
<b>Suède</b>	2,2	2,78	3,32	3,62	3,95	3,89
<b>Royaume-Uni</b>	2,38	2,15	1,95	1,87	1,79	1,78
<b>États-Unis</b>	2,34	2,61	2,51	2,66	2,66	2,62

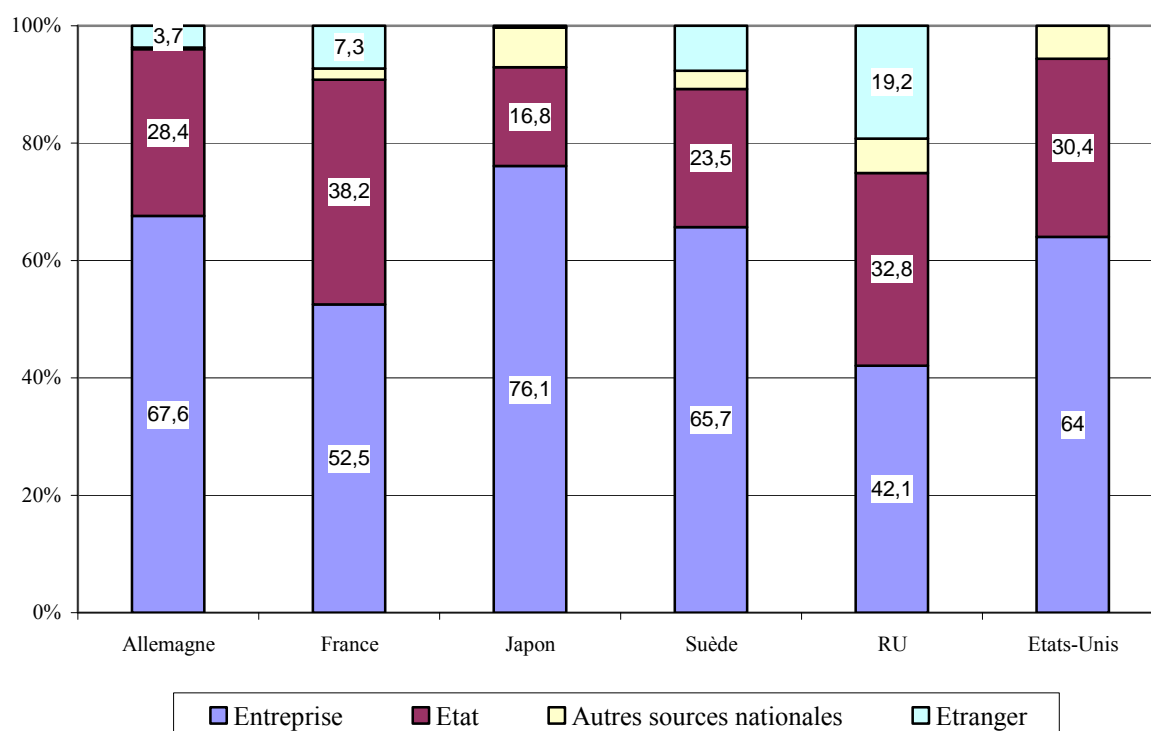
Sources : OCDE, Principaux indicateurs de la science et de la technologie [2007b].

#### **b) Les différentes sources de financement de la R&D et lieux d'exécution**

Qui finance la R&D ? Où est-elle produite ? Dans les statistiques internationales, cinq secteurs institutionnels sont retenus : l'État (y compris la Défense), l'enseignement supérieur, les institutions sans but lucratif (ISBL), les entreprises, qu'elles soient privées ou publiques et l'étranger, y compris les organisations internationales.

Aux Etats-Unis, au Japon et dans l'Union Européenne, la source dominante du financement de la recherche vient des entreprises. Cependant, des écarts demeurent en raison de l'importance dans certains pays du financement public. En 2005, la R&D japonaise était financée aux trois quarts par les entreprises (76,1%). L'intervention des pouvoirs publics y était réduite (16,8%). A contrario, en France (38,2%) et dans une moindre mesure au Royaume-Uni (32,8%) et aux Etats-Unis (30,4%), l'Etat était un pourvoyeur de fond important. Dans le cas anglais, une autre configuration se dessine avec une part importante de la recherche financée par des sources externes. (Graphique n°7-18) **En Allemagne, la source des fonds est principalement privée.** Les entreprises allemandes finançaient en 2005 à hauteur de 67,6% les dépenses alors que l'Etat en assumait 28,4%. La part relative des entreprises croît même ces dernières années. En 1995, ces dernières finançaient 60% des dépenses de R&D et l'Etat 37,9%.

**Graphique n°7-18: R&D par sources de financement (2005)**

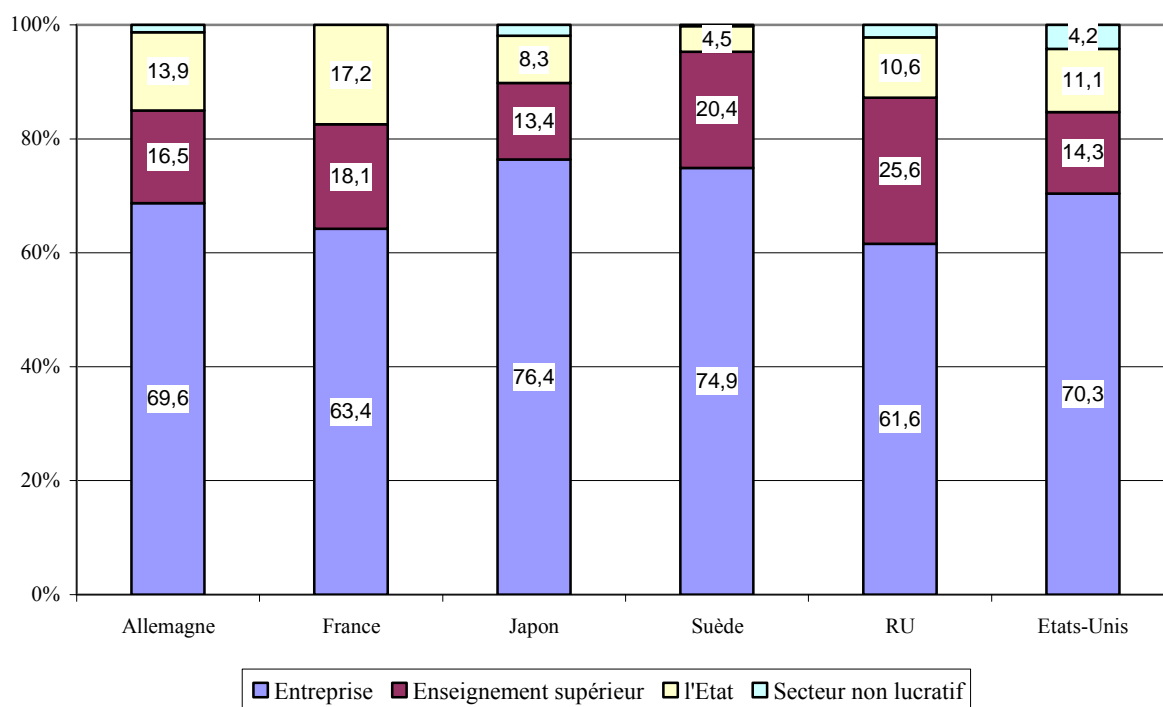


Sources : OCDE, Principaux indicateurs de la science et de la technologie [2007b].

Comme pour le financement, **l'exécution de la R&D se caractérise par la place de premier rôle joué par le secteur privé.** (Graphique n°7-19) Au Japon (76,4%) et en Suède (74,9%), la R&D était exécutée en 2005 aux trois quarts par les entreprises industrielles et commerciales.

Aux Etats-Unis et en Allemagne, la proportion atteignait les 70%. Outre-Rhin, les organismes de recherche du secteur public jouent également un rôle important. Grosso modo, un tiers de la R&D allemande est ainsi exécutée par le secteur public, par l'intermédiaire de l'enseignement supérieur (16,5% du total) ou des établissements publics de recherche (13,9% du total). On dénombre quelque sept cent cinquante unités de recherche (laboratoires, instituts, centres, etc.) publiques financées par le Bund et les Länder selon des clés de répartition bien définies. (Médori [2008]) La majorité de ces unités se retrouve dans les universités<sup>155</sup>.

**Graphique n°7-19: R&D par lieux d'exécution (2005)**



Sources : OCDE, Principaux indicateurs de la science et de la technologie [2007b].

Quatre instituts extra universitaires dominent la recherche publique allemande : la *communauté des centres de recherche Helmholtz* (dont les fonds publics proviennent à 90% du Bund, pratiquent la recherche en sciences de l'ingénieur, médecine, et technologies

<sup>155</sup> L'Allemagne disposait en 2007 de 383 établissements publics ou semi-publics d'enseignement supérieur répartis comme suit : 176 écoles supérieures spécialisées, 103 universités, 53 écoles des Beaux-Arts et de Musique, entre autres. Afin d'augmenter la flexibilité, la compétitivité et la qualité de sa recherche, le gouvernement a opté en 2005 pour renforcer la recherche universitaire et de créer des pôles universitaires d'excellence à travers le programme Initiative d'excellence.

complexes), la société *Max Planck* (orientée vers la recherche fondamentale, est financée presque exclusivement par des fonds publics apportés à parts égales par le Bund et les Länder), l'*Association Leibniz* (financement : 50% Bund et 50% Länder) et la société *Fraunhofer*. Ce dernier institut se consacre à la recherche appliquée. Son principal objectif est de faciliter le transfert de technologie et de connaissance vers le secteur privé. 40% de son financement est assuré par des contrats de recherche conclus avec des entreprises. (CIRAC [2007]) Tous ces instituts ont le souci de valoriser leur recherche académique<sup>156</sup>.

Un point important doit être ici souligné. Le financement public est attribué en grande partie selon une **logique de projets**, à l'inverse de la France, qui privilégie le financement récurrent et indéfini des programmes de recherche. En 2007, 43% des financements fédéraux (tous ministères confondus) étaient alloués à des projets sélectionnés sur appel d'offres. (Les Echos [06/08/08]) Le système favorise la définition d'objectifs clairs et une évaluation stricte des résultats au bout d'une période de temps limitée avec possibilité de reconduction. D'après les évaluations réalisées par des commissions *ad hoc* au début de la décennie 2000, les résultats de la recherche effectuée dans ces quatre instituts étaient souvent de très haut niveau et supportaient la comparaison à l'échelle internationale. (OCDE [2004]) Dans la mesure où l'Allemagne est un pays fédéral, les Lander ont un poids dans le processus de prise décision politique. Le système de recherche n'est donc pas géré par un organe central. L'Etat fédéral et les Lander peuvent chacun de leur côté élaborer librement leurs priorités de recherche. (Médori [2008])

En outre, on constate une augmentation constante, sans aucune mesure incitative, de la part de la recherche universitaire financée par les entreprises. En 2005, 14,1% de la recherche du secteur de l'enseignement supérieur était financée par le secteur privé, contre 8,2% en 1995, ce qui place l'Allemagne au second rang mondial derrière la Corée du Sud (15,2%).

### c) Où sont concentrés les efforts de recherche?

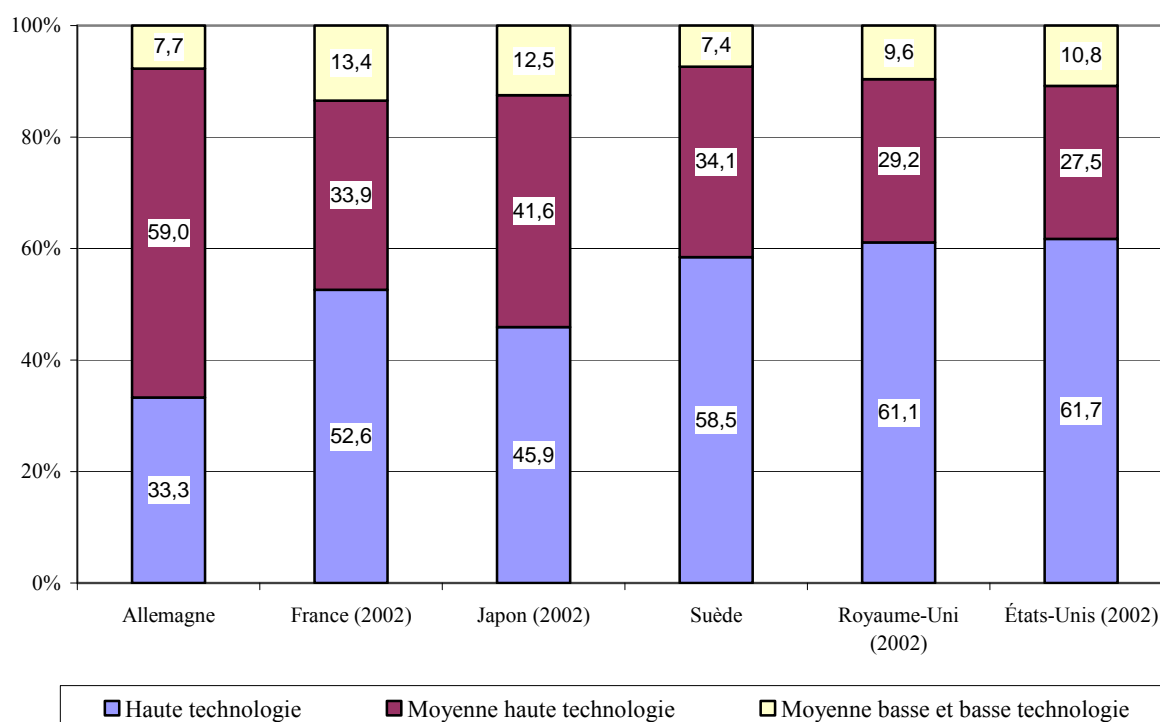
Dans le secteur manufacturier, les industries à forte intensité technologique (aérospatial, industrie pharmaceutique, équipement informatique, équipements de communications...) représentent la part la plus importante de la R&D exécutée aux Etats-Unis (61,7% de la

---

<sup>156</sup> Par exemple, un organisme très fondamental comme la société Max Planck vient ainsi de créer une filiale spécialisée dans le transfert de technologie pour le développement de nouveaux médicaments à Dortmund. (Les Echos [06/08/08])

R&D), au Royaume-Uni (61,1%), en Suède (58,5%), en France (52,6%)... (Graphique n°7-20) **L'Allemagne se singularise par la prédominance de sa R&D industrielle dans les secteurs de moyenne haute technologie (59%), c'est-à-dire dans les filières où elle dispose d'avantages concurrentiels éprouvés sur les marchés internationaux.** Les acteurs de la R&D allemande concentrent leurs efforts dans les secteurs exportateurs telles la chimie, la construction mécanique et l'automobile.

**Graphique n°7-20: R&D réalisée par l'industrie selon l'intensité technologique**

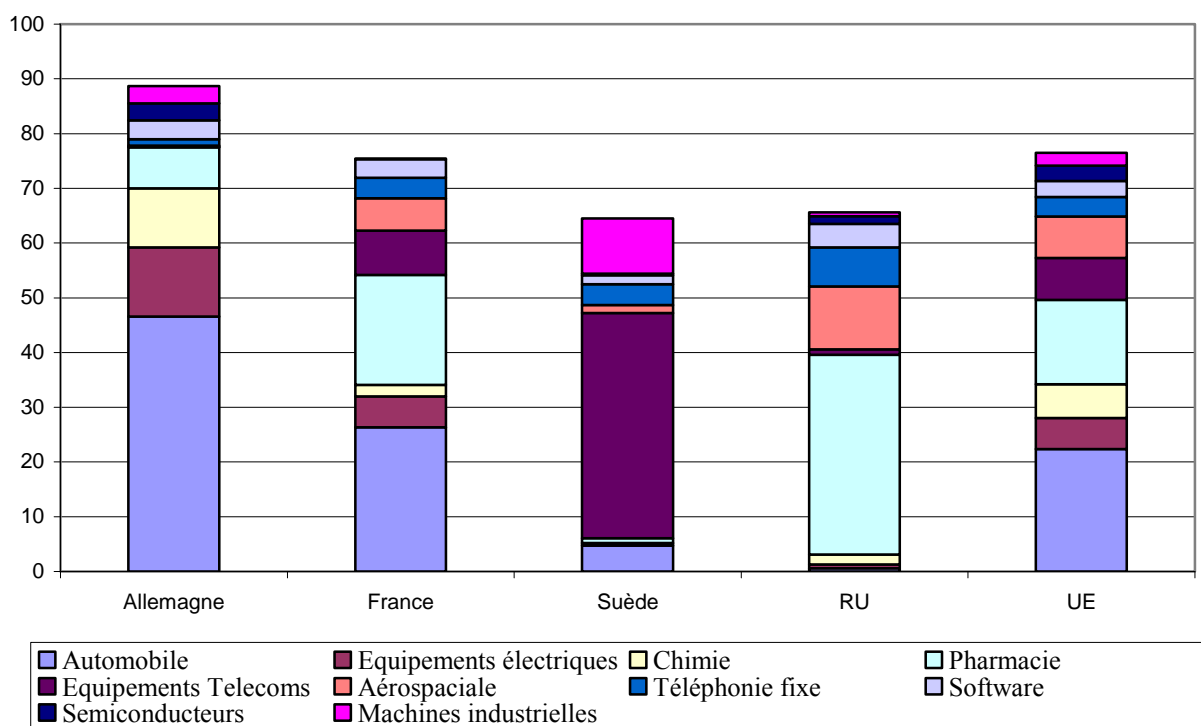


Sources : OCDE [2007c].

Ce constat est corroboré par l'analyse des données fournies par la Commission Européenne [2007]. Chaque année, la Commission publie son « *Tableau de bord de l'Union Européenne sur les investissements en R&D industrielle* ». Les données sont tirées des livres comptables des entreprises pour l'exercice précédent et témoignent des investissements réalisés par une entreprise sur ses fonds propres. Le rapport s'intéresse aux mille premières entreprises de l'Union Européenne en termes d'investissement dans la R&D. Quarante-quatre secteurs d'activités sont retenus. Nous avons opéré une sélection en ne retenant que les dix premiers qui reçoivent le plus de fonds en Europe : automobile, pharmacie, équipement télécoms, aérospatial, équipements électriques, téléphonie fixe, software, semi-conducteurs et machines

industrielles. Pour l'année 2006, ces dix secteurs représentaient 76,5% du total des dépenses de R&D des mille premières entreprises européennes. Selon les pays, les principaux secteurs bénéficiaires des investissements en R&D diffèrent. En Allemagne, l'automobile (46,6%), la chimie (12,6%) et les équipements électriques (10,8%) représentaient à eux seuls 70% des dépenses de R&D des firmes allemandes classées dans le top mille. (Graphique n°7-21)

**Graphique n°7-21: Répartition des investissements de R&D dans les dix grands secteurs**



Sources : Commission Européenne [2007], Calculs de l'auteur.

Ces résultats corroborent les précédents : **l'essentiel des efforts de R&D se localise dans les secteurs industriels traditionnels de moyenne haute technologie où l'Allemagne possède sur les marchés internationaux des positions solides.** Au Royaume-Uni, la pharmacie et l'aérospatiale arrivent en tête alors qu'en Suède, se sont les équipements télécoms. En France, l'automobile arrive en pôle position devant la pharmacie et les équipements électriques. Les résultats du rapport annuel « *International R&D Scoreboard 2007* » réalisé par le département du commerce et de l'industrie britannique sont semblables. Ils complètent cependant les nôtres dans la mesure où sont pris en compte les Etats-Unis et le Japon. Aux Etats-Unis, le matériel IT et l'industrie pharmaceutique arrivent en tête devant les logiciels. Au Japon, l'automobile et l'électronique sont les deux premiers secteurs en matière de R&D.

Notons enfin que la répartition des dépenses de R&D entre secteurs est relativement stable en Allemagne. **Les dépenses de R&D des entreprises se concentrent toujours dans les mêmes secteurs.** Selon les données tirées du rapport « *Science, technologie et industrie : Perspectives de l'OCDE* » daté de 2006, la part de la chimie dans des dépenses totales de R&D des entreprises n'a pour ainsi dire pas varié entre 1992 et 2003. Elle représentait 16,4% des dépenses totales en 2003 contre 17,8% en 1992. Sur la période, la part relative des machines d'équipement a reculé de 38,1% en 1992 à 30,7% en 2003 en raison du recul de quatre points de la R&D dans les machines et les appareils électriques. A contrario, celle du secteur des équipements de transport a crû de 30,3% à 36,9%, grâce notamment à un effort accru dans l'automobile. Aussi, chimie, machines d'équipement et équipement de transport cumulés, ces trois secteurs représentaient 86,2% des dépenses de R&D des entreprises en 1992 contre 84% en 2003. Pour ainsi dire le statu quo.

#### **6.2.1.2. Les entreprises allemandes dominant la R&D européenne**

Firmes multinationales ou grosses PME du Mittelstand, les entreprises allemandes se caractérisent par un effort soutenu en R&D. Dans le classement de 2006 du tableau de bord de la Commission Européenne, trois cent vingt et une firmes étaient britanniques (32,1%), cent soixante sept allemandes (16,7%) et cent quatorze françaises (11,4%). Au total, ces mille entreprises ont investi plus de 121,131 milliards d'euros dans la R&D. Les cent soixante sept firmes allemandes ont dépensé au total 40,756 milliards d'euros, soit 33,6% du montant cumulé des mille premières sociétés européennes, les trois cent vingt et une firmes britanniques 23,448 milliards (19,3%) et les cent quatorze firmes française 23,138 milliards d'euros (19,1%). **Les firmes allemandes dominant largement le paysage de la R&D européenne.**

Dans le classement des dix premières firmes européennes en terme de dépenses de R&D, cinq étaient allemandes en 2006. DaimlerChrysler était même la première entreprise de l'Union Européenne, avec 5,234 milliards d'euros, suivi du britannique GlaxoSmithKline (5,131 milliards d'euros) et de l'allemand Siemens (5,024 milliards d'euros). Volkswagen, Bosch et BMW incorporaient également le top dix. (Tableau n°7-26) Derrière ces multinationales de renommée mondiale se classent une dizaine d'entreprises à forte densité technologique dont le budget de R&D annuel dépasse les cinq cents millions d'euros. Bayer, BASF, SAP ou Infineon sont les plus connues. D'autres le sont nettement moins comme Boehringer

Ingelheim, le premier groupe pharmaceutique germanique avec 1,574 milliard d'euros de dépenses en R&D ou ZF (composants automobiles) avec 0,610 milliards d'euros. Quinze allemandes apparaissent ainsi dans le Top 50 européen. Comme le souligne Perez [2007], la véritable force de l'Allemagne se situe cependant un peu plus bas dans le classement. Une kyrielle d'entreprises de taille moindre sont souvent des leaders dans leur segment : MAN (biens d'équipement), Linde (chimie), Thyssen (acier), Wacker Chemie (Chimie)...

**Tableau n°7-26 : Les 10 premières firmes européennes selon les dépenses en R&D (2006)**

Firmes	Secteurs	Pays	Milliards €	% du CA
<b>DaimlerChrysler</b>	Automobile	Allemagne	5,234	3,4
<b>GlaxoSmithKline</b>	Pharmacie	Royaume-Uni	5,131	14,9
<b>Siemens</b>	Equipements électriques	Allemagne	5,024	5,8
<b>Sanofi-Aventis</b>	Pharmacie	France	4,404	15,5
<b>Volkswagen</b>	Automobile	Allemagne	4,240	4,0
<b>Nokia</b>	Télécoms (Equipements)	Finlande	3,712	9,0
<b>Robert Bosch</b>	Automobile (Equipements)	Allemagne	3,398	7,8
<b>BMW</b>	Automobile	Allemagne	3,208	6,5
<b>Ericsson</b>	Télécoms (Equipements)	Suède	2,976	15,1
<b>AstraZeneca</b>	Pharmacie	Royaume-Uni	2,959	14,7

Sources : Commission Européenne [2007].

Lorsque nous rapportons le montant des dépenses de R&D au chiffre d'affaires, les mille firmes européennes en attribuaient en moyenne 2,37% à ce poste. Les cent soixante sept allemandes faisaient mieux avec 3% du chiffre d'affaires en moyenne. A titre d'exemple, DaimlerChrysler attribuait 3,4 % de son chiffre d'affaires à la R&D, Siemens 5,8%, Volkswagen 4%, Robert Bosch 7,8% et BMW 6,5%. Dans la mesure où le processus de R&D, les techniques et le montant des fonds nécessaires varient profondément selon les secteurs d'activités, il paraît plus pertinent d'analyser le comportement de R&D des sociétés allemandes en optant pour une approche sectorielle.

Dans la filière chimique, les deux allemandes Bayer (2,457 milliards d'euros de R&D en 2006) et BASF (1,301 milliard d'euros) dominent sans partage la R&D européenne. A elles deux, elles ont dépensé en 2006 autant en R&D que les quarante quatre autres firmes de la filière chimique présentes dans le top mille. A titre de comparaison, la française Rhodia n'a investi que 0,129 milliard d'euros. Aussi, les quarante-six entreprises européennes du top mille appartenant à la filière chimique ont dépensé en moyenne 3,25% de chiffre d'affaires, les dix allemandes 3,8%, soit 0,55 point de plus que la moyenne de la filière.



Le constat est similaire dans la filière automobile. Six des dix premières places sont occupées par des firmes allemandes : Daimler (5,234 milliards d'euros), Volkswagen (4,240 milliards d'euros), Bosch (3,398 milliards d'euros), BMW (3,208 milliards d'euros), Continental (0,677 milliard d'euros) et ZF (0,610 milliard d'euros). Renault (2,4 milliards d'euros), Peugeot (2,175 milliards d'euros), Fiat (1,184 milliard d'euros) et Valeo (0,789 milliards d'euros) complètent le classement. Quarante firmes européennes de la filière automobile ont été comptabilisées dans le top mille, dont seize allemandes. Ces dernières ont engagé 19,01 milliards d'euros de dépenses de R&D en 2006, soit 70,1% du montant total investi par les quarante sociétés de la filière présentes dans le top mille.

Dans de nombreuses autres activités industrielles, le schéma est similaire. Dans la mécanique industrielle, 64,6% des dépenses de R&D étaient allemandes et l'intensité de la recherche supérieure à la moyenne des firmes du secteur (2,86% du chiffre d'affaires pour les firmes allemandes contre 2,27% pour la moyenne du secteur). Dans les équipements et les matériels électriques, 75,4% de la R&D était également allemande et l'intensité supérieure à la moyenne européenne (5,6% du chiffre d'affaires pour les firmes allemandes contre 4,74% pour la moyenne du secteur)... **Dans les secteurs où l'économie allemande dispose d'un avantage solide sur les marchés internationaux, ses entreprises investissent plus que leurs concurrentes européennes, que se soit en valeur absolue et relative.**

### **6.2.2. La performance de la recherche : Les brevets**

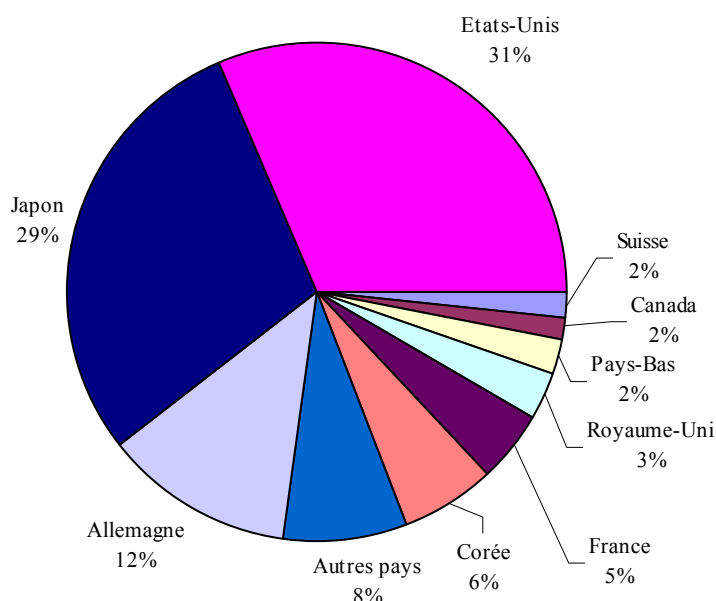
Les statistiques relatives aux brevets constituent le principal indicateur des résultats des processus d'innovation et de l'efficacité de l'effort de R&D. Bien qu'ils soient une solution imparfaite pour sécuriser une invention, les brevets accordent à leur détenteur un pouvoir de marché temporaire qui leur permet de s'accaparer une rente. Analyser la structure des brevets de l'économie allemande peut nous renseigner sur les secteurs d'activités où elle dispose d'un pouvoir de marché sur la concurrence.

#### **6.2.2.1. Une vue d'ensemble et comparée**

Afin de comparer les pays européens et l'Allemagne avec les Etats-Unis et le Japon, nous tiendrons à la famille triadique de brevets. Il s'agit des demandes de brevets déposées auprès des trois plus importants offices de brevets du monde : l'office européen des brevets

(OEB), au Japanese Patent Office (OJB) et à l'US Patent and Trademark Office (USPTO)<sup>157</sup>. En 2005, on a répertorié 52 864 brevets triadiques. L'économie américaine en détenait près d'un tiers du total (16 368 brevets soit 30,9% du total), et le Japon plus d'un quart (15 233 brevets soit 28,8% du total). L'Allemagne, en tête parmi les pays membres de l'Union Européenne, se classait troisième avec 6 266 brevets (11,8% du total). (Graphique n°7-22)

**Graphique n°7-22: Parts dans les familles de brevets triadiques (2005)**



Sources : OCDE, Patent Database [2007].

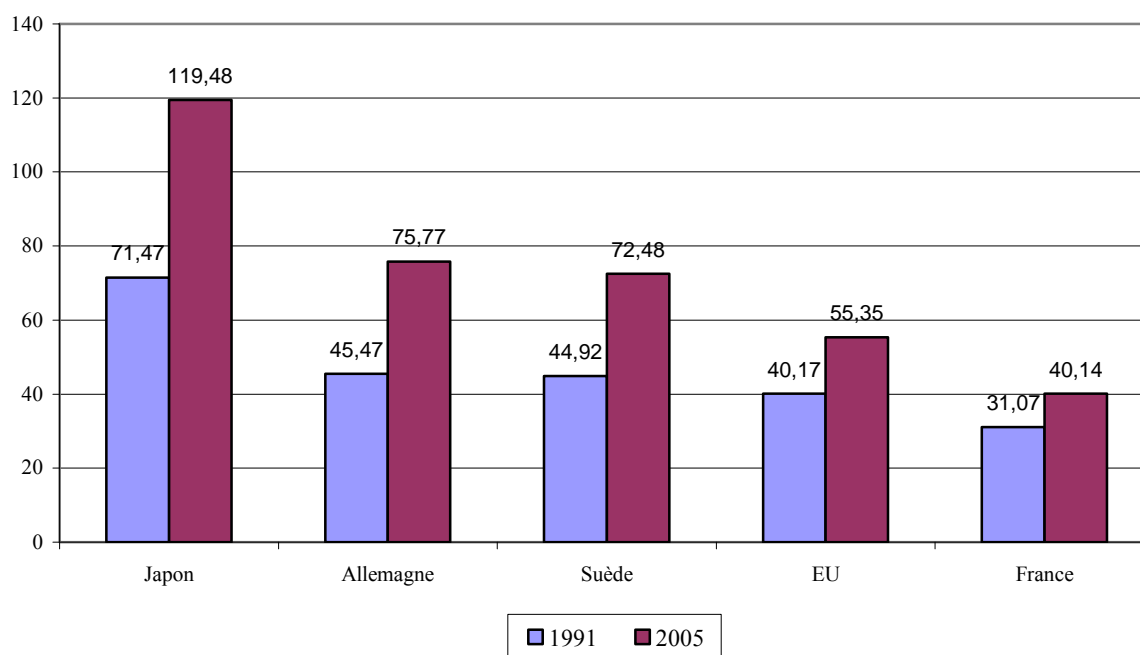
**A elle seule, elle a accaparé 43,5% des brevets triadiques émis par des européens**, loin devant la France (17,1% des brevets triadiques européens) et le Royaume-Uni (11%). Sur la période 1990-2005, on remarque que la part des familles de brevets détenue par des inventeurs des trois premiers pays du classement a légèrement diminué : de 34% à 31% pour les Etats-Unis, de 30,5% à 28,8% pour le Japon et de 12,6% à 11,9% pour l'Allemagne. A l'inverse, certains pays asiatiques ont fait une percée dans le classement. La Chine est rentrée

<sup>157</sup> Les familles de brevets contribuent à empêcher que le phénomène de la préférence nationale ne gêne les comparaisons internationales des statistiques de brevets. Car en règle général, les innovateurs déposent leur demande auprès de l'office des brevets de leur propre pays. (OCDE [2004])

dans le top quinze en 2005 alors que la Corée contribue à la hauteur de 6% au nombre de brevets triadiques totaux.

En terme de productivité de l'effort de R&D, l'Allemagne est avec le Japon le pays de grande taille qui présente le plus grand nombre de brevets triadiques déposés par milliard d'euros dépensé chaque année en R&D. En 2005, un milliard d'euros dépensé en R&D a généré 112 brevets triadiques en Allemagne. Pour cet indicateur, elle est devancée légèrement par le Japon (127,2) mais elle surclasse largement la France (67,6), les Etats-Unis (65,1) et le Royaume-Uni (53). De la même façon, l'Allemagne présente un des meilleurs scores pour l'indicateur rapportant le nombre de brevets triadiques au PIB, exprimé en milliards de dollars. En 2005, l'Allemagne était quatrième avec un ratio de 2,9 brevets par milliards de dollars de PIB, derrière le Japon (4,4), la Suisse (3,5) et la Corée (3,3). Les Etats-Unis, la France et le Royaume-Uni étaient nettement devancés avec respectivement des ratios de 1,5, 1,5 et 0,9. Rapporté à la population totale, le Japon et l'Allemagne dépassent encore les Etats-Unis et la France. En 2005, on dénombrait 75,7 brevets par millions d'habitants en Allemagne, 55,3 aux Etats-Unis et 40,1 en France. Ces chiffres sont très inférieurs à ceux du Japon (119,5). (Graphique n°7-23)

**Graphique n°7-23: Brevets triadiques par millions d'habitants**



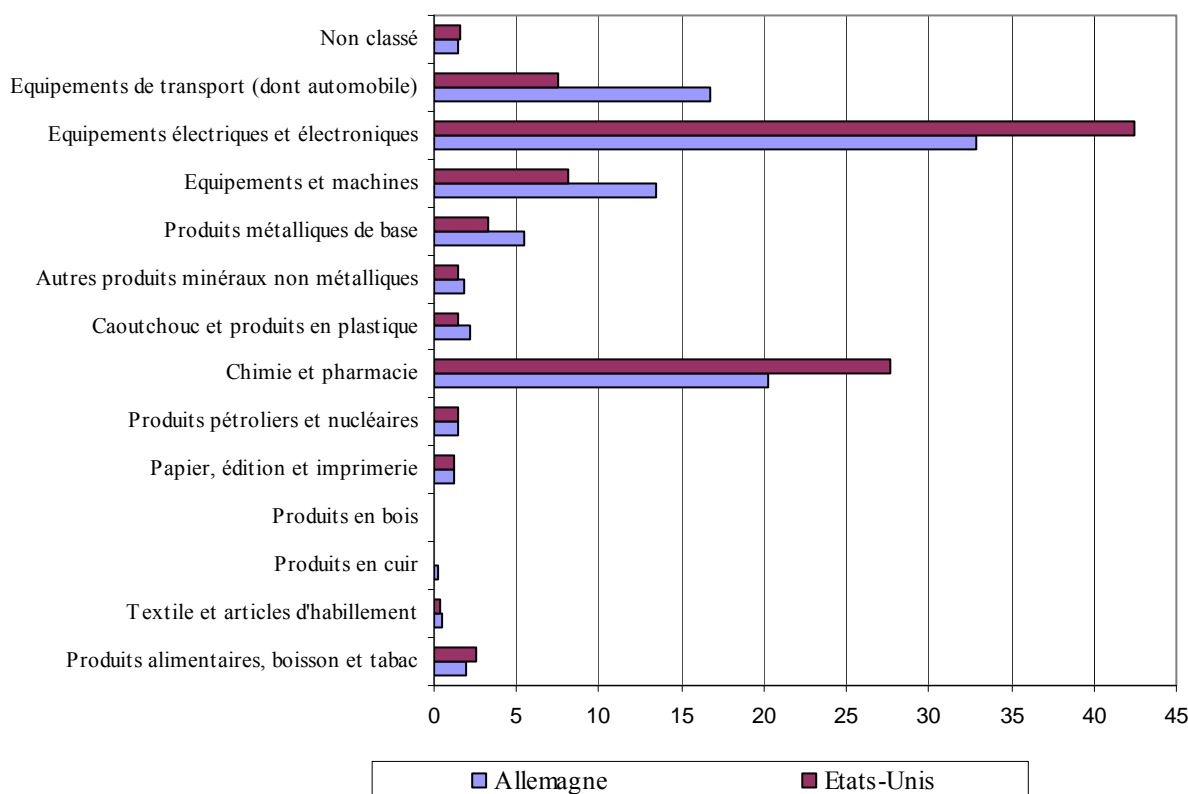
Sources : Données Brevets tirées de l'OCDE [2007b], Données population tirées de « The Conference Board and Groningen Growth and Development Centre ». Calculs de l'auteur.

Enfin, l'Allemagne présentait en 2005 le meilleur ratio « nombre de dépôts de brevets triadiques par milliers de chercheurs » (22,5) devant le Japon (21,6), la France (12%), les États Unis (11,7) et le Royaume-Uni (8,8%). Ces différents indicateurs relativisent fortement l'impression de supériorité du système anglo-saxon et font apparaître que **l'Allemagne est un des pays où la R&D est la plus efficace**<sup>158</sup>. Il faut tout de même souligner que l'économie germanique est spécialisée dans des secteurs à forte propension à breveter (automobile, biens d'équipement...) où le coût moyen d'un brevet est plus faible. (Guédou [2007])

#### 6.2.2.2. Les brevets selon les secteurs d'activité et la technologie

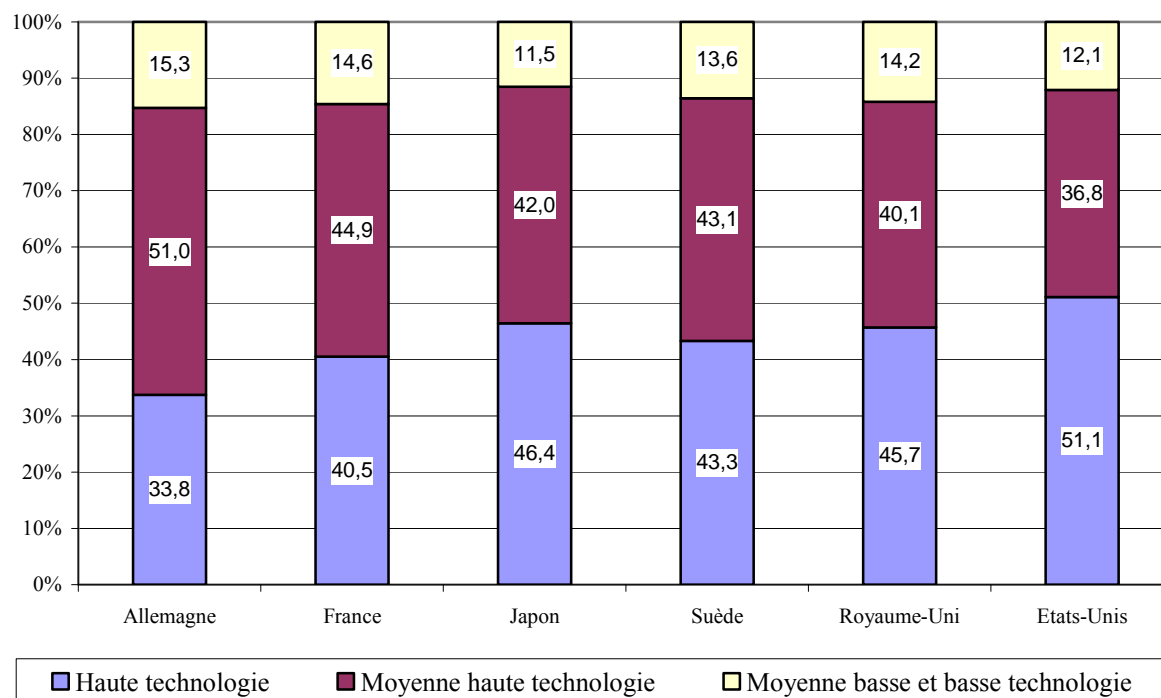
A partir des graphiques n°7-24 et n°7-25, nous déduisons qu'une proportion importante des brevets déposés par les acteurs allemands concorde avec les secteurs d'activités où se concentrent la R&D industrielle et les bons résultats à l'exportation.

**Graphique n°7-24: Ventilation des brevets selon le type d'activités en 2003 (en % du total)**



Sources : Commission Européenne [2007], brevets déposés auprès de l'office européen des brevets.

<sup>158</sup> Tous ces indicateurs ont été calculés par l'auteur à partir de la base de données « Patent Database » de l'OCDE [2007].

**Graphique n°7-25: Brevets selon l'intensité technologique (2005)**

Sources : Patent Database [2007], calculs de l'auteur.

Le brevetage concerne surtout le matériel de transport, les équipements et les machines, les équipements électriques et la fabrication de produits chimiques. En outre, elle dépose relativement plus de brevets que les Etats-Unis dans les équipements de transports (automobile et équipements automobiles), les équipements et machines (équipement mécanique, machine outils...) et les produits métalliques de base. A contrario, les Etats-Unis déposent relativement plus de brevets dans les équipements électriques et électroniques (matériels informatiques et de communication...) et la chimie / pharmacie. Lorsque nous ventilons les brevets déposés selon l'intensité technologique, on constate également que l'Allemagne est spécialisée dans la moyenne haute technologie. Comme nous l'avons déduit précédemment, c'est également elle qui investit relativement plus en R&D et qui exportent le plus de biens dans cette classe technologique. **L'Allemagne se donne donc les moyens de dominer la concurrence dans les secteurs où elle dispose d'avantages comparatifs. Les secteurs exportateurs sont également ceux où la R&D et les brevets déposés se concentrent.**

\*\*\*

Dans cette section, nous nous sommes intéressé à la compétitivité structurelle de l'économie allemande et à son déterminant principal : la recherche et développement. Nous avons ainsi constaté que l'Allemagne se distingue parmi les pays membres de l'OCDE par une activité innovante intense. Quelle soit publique ou privée, la recherche débouche de façon particulièrement rapide sur des applications industrielles. Surtout, l'essentiel des efforts de R&D se localisent dans les secteurs industriels traditionnels de moyenne haute technologie où l'Allemagne possède sur les marchés internationaux des positions solides : automobile, mécanique et chimie. Et que soit en valeur absolue ou relative, les entreprises industrielles allemandes de ces filières investissent plus que leurs concurrentes européennes. L'Allemagne se donne donc les moyens de dominer la concurrence dans les secteurs où elle dispose d'avantages comparatifs.

\*

\*      \*

Malgré l'érosion de la *Hausbank* et de la relation banque industrie, l'industrie allemande a conforté son modèle de spécialisation dans la moyenne haute technologie, c'est-à-dire dans les filières automobiles, chimiques et mécaniques. Les institutions évoluent, les complémentarités institutionnelles semblent se fissurer, mais les entreprises s'adaptent pour maintenir une avance dans les secteurs où elles dominaient la concurrence. Si bien que **la trajectoire et le modèle de spécialisation des firmes font preuve d'une surprenante inertie.**

Certes, l'économie allemande a partiellement rétabli sa compétitivité prix face à ses partenaires de la zone euro après dix années de modération salariale. Mais le paramètre prix ne serait suffire pour expliquer les performances allemandes hors de la zone, notamment dans les puissances industrielles émergentes à forte croissance économique. Car malgré l'appréciation de la monnaie européenne, l'économie germanique ne cesse de regagner des parts de marché alors que ses partenaires en perdent. Le « *Made in germany* » a gardé intact son pouvoir de séduction. Incontestablement, la part des composants étrangers dans les produits allemands a augmenté. Les entreprises allemandes ont profité de l'ouverture à l'Est pour rationaliser leur processus de production et y réaliser de nouveaux investissements, moins pour y délocaliser des segments déjà existant. Mais l'argument de bazarisation développé par Sinn nous semble réducteur pour justifier les performances à l'export. Nous

penchons plutôt pour l'hypothèse que les entreprises allemandes se donnent tous simplement les moyens de dominer la concurrence dans les secteurs où elles disposent d'avantages comparatifs, les noyaux durs industriels. Les secteurs exportateurs sont également ceux où se concentrent la R&D et les brevets déposés. Et les montants investis excèdent ceux de ses principaux concurrents.

## **Conclusion de la troisième partie**

Dans cette troisième partie, nous avons cherché à déceler les conséquences de l'érosion supposée des complémentarités institutionnelles sur la spécialisation allemande et la stratégie des firmes. Dans un environnement plus instable et concurrentiel et sous la pression accrue des investisseurs étrangers, comment ont-elles réagi ?

Premièrement, malgré la détérioration des présupposées de la convention de long terme (*Hausbank*, relation banque industrie, capital bouclé...), les entreprises industrielles allemandes ont globalement consolidé leur avantage concurrentiel dans la moyenne haute technologie, c'est-à-dire dans les filières automobiles, chimiques et mécaniques. En dépit des évolutions institutionnelles, la trajectoire des firmes fait preuve d'une remarquable inertie. Elles s'adaptent et saisissent de nouvelles opportunités pour maintenir une avance dans les secteurs où elles dominaient déjà (ou ont toujours dominé) la concurrence. Nous avons décrit plusieurs facteurs susceptibles d'expliquer les performances allemandes à l'export : la bonne spécialisation géographique, la rationalisation du processus de production et la relocalisation à l'Est des segments à plus faible valeur ajoutée... Après dix années de modération salariale, l'économie allemande a partiellement rétabli sa compétitivité prix. Mais discriminé sectoriellement, ce rétablissement est moins spectaculaire qu'il n'en paraît. Dans l'industrie, les salaires ont progressé plus rapidement que dans le tertiaire et dans une perspective comparative, les coûts salariaux ont évolué dans des proportions similaires à ce qu'on a pu constater chez ses principaux concurrents. Les ouvriers allemands sont encore les mieux payés au monde. Le paramètre prix ne serait donc suffire pour expliquer les performances germaniques hors de la zone euro, notamment dans les puissances émergentes à forte croissance économique. Car en dépit de l'appréciation de la monnaie unique, les entreprises allemandes regagnent des parts de marché alors que leurs concurrentes européennes en perdent. Et bien que la surévaluation de l'euro devrait théoriquement les favoriser, les Etats-Unis et le Japon voient également leurs positions à l'égard de l'Allemagne se détériorer.

Selon nous, une des principales raisons pour laquelle le « *Made in germany* » a gardé intact son pouvoir de séduction demeure les efforts soutenus de l'industrie allemande dans l'innovation. Les entreprises exportatrices se donnent ainsi les moyens de dominer leur concurrence dans les secteurs où elles disposent d'avantages comparatifs. Ces secteurs sont



ceux où se concentrent la R&D et les brevets déposés. Et les montants investis excèdent ceux de ses principaux rivaux.

Deuxièmement, en dépit d'une pénétration massive des étrangers dans le capital des sociétés cotées, l'organisation et la stratégie des entreprises industrielles font également preuve d'inertie. Certes, elles distribuent plus de dividendes, mais à un rythme moindre que l'accroissement des profits. Le taux de distribution demeure relativement faible lorsqu'on le compare aux standards internationaux. La pratique du rachat d'actions se diffuse lentement et est loin d'être systématique. Equivoque est également le constat sur l'évolution du personnel. Certes les sociétés du DAX-30 ont globalement réduit leurs effectifs sur le sol domestique. Mais rien ne permet de préjuger si le processus est lié à une pression accrue des actionnaires étrangers, ou la conséquence naturelle de la division internationale du travail et des changements de périmètres dans lesquels les entreprises germaniques, chose certaine, se sont tardivement engagées. Aujourd'hui, les firmes allemandes arbitrent plus systématiquement entre faire ou sous-traiter, entre produire en Allemagne ou à l'étranger. Sont délocalisées, sous-traitées ou filialisées les activités intensives en main d'œuvre à faible valeur ajoutée ou les services connexes. Mais le cœur des compétences nécessitant un haut degré de technicité, de savoir-faire et d'autonomie demeure allemand. Enfin, les groupes industriels ont réduit leurs périmètres d'activités, délocalisé une partie de leur production, fermé des filiales, vendu des actifs. Mais ils restent dans l'ensemble des groupes diversifiés, loin de la logique des « *pures players* ».

## **Conclusions générales**

Nous proposons dans cette conclusion de rappeler pour chaque partie les principaux résultats avant de proposer quelques perspectives.

### **1. Rappel des principaux résultats**

Nos questions de recherches portaient sur :

- (1) La localisation des sources de tension à l'origine des difficultés rencontrées à partir des années 1990.
- (2) L'évaluation de leurs conséquences sur les domaines institutionnels sélectionnés et sur la cohérence du modèle. Comment ont réagi les complémentarités institutionnelles et les avantages comparatifs dont elles étaient à l'origine ?
- (3) L'estimation de l'impact des évolutions intrinsèques à chaque domaine et des complémentarités institutionnelles sur le modèle de spécialisation et d'organisation des entreprises industrielles.

**(1) Quant à notre première question de recherche,** nous nous en sommes tenu à présenter dans le premier chapitre les principaux chocs ou les mécanismes engageant des transformations du capitalisme allemand. Certains sont exogènes – la globalisation financière, le processus d'intégration des marchés financiers européens<sup>159</sup>... -, d'autres le résultat de décisions politiques : la réunification, les lois de modernisation des marchés financiers, la défiscalisation des plus-values sur la cession des titres... Bien sur, ces facteurs ne sont pas exclusifs et au cours de notre thèse, nous les avons complétés dans la mesure du possible par d'autres - la mondialisation des échanges, l'ouverture à l'Est, les réformes du marché du travail... - lorsque nous l'estimions nécessaire pour comprendre les mutations des différentes formes institutionnelles étudiées. Malgré leur grande variété, tous concourent à déstabiliser l'équilibre subtil qui a marqué l'économie allemande depuis 1945. In fine, le cadre légal financier a été incontestablement réformé, des mécanismes de régulation marchands ont été sédimentés. Et l'Allemagne s'est ouverte aux investisseurs étrangers.

---

<sup>159</sup> Bien que le processus d'intégration européenne soit éminemment politique et que les parlementaires allemands pèsent de tout leur poids au Parlement européen. Toutefois, il sort du cadre strictement national.

**(2) Notre second axe de recherche** a consisté à évaluer les conséquences des chocs sur les domaines institutionnels sélectionnés et sur la cohérence du modèle. Dans la première partie intitulée « *la relation banque industrie et l'évolution de la corporate governance* », nous avons focalisé notre attention sur le système de financement et de propriété. Ce domaine institutionnel s'est caractérisé par des relations de promiscuité capitalistique et humaine entre banques et compagnies d'assurance. C'est ce que nous avons qualifié de cœur de la *Deutschland AG* dans la mesure où elles ont préservé les institutions financières domestiques des pressions externes. Les grandes banques commerciales ont ainsi pu s'engager avec les entreprises industrielles dans des relations de long terme, leur octroyer des prêts peu tributaires de l'exercice courant et du cours boursier, prendre des participations capitalistiques et siéger dans les conseils de surveillance. En contrepartie, le développement des marchés de capitaux était limité. Cette proximité entre les banques et l'industrie conférait certains avantages – l'accès à un « capital patient », la prémunition contre les risques d'OPA hostiles, un horizon temporel rallongé - à partir desquels les entreprises ont construit leur compétitivité. Les managers ont ainsi pu fidéliser une main d'œuvre qualifiée, polyvalente et autonome et échauffer des stratégies de long terme. Nos principaux résultats portent sur les points suivants :

Nous avons constaté que **le cœur de la *Deutschland AG* s'est indubitablement dégradé**. Les causes sont complexes et interdépendantes. Certaines sont classiques et communes aux pays européens – la globalisation financière, l'intégration européenne, l'éclatement de la bulle technologique... -, d'autres sont spécifiques à l'Allemagne telles la crise du secteur bancaire ou la stagnation du début de millénaire. Les liens capitalistiques et humains entre les principales institutions financières allemandes, essentiels à l'établissement du système de *Hausbank* et de la relation banque industrie, ont été liquidités.

L'étiollement constaté du cœur de la *Deutschland AG*, combiné aux effets de la crise bancaire et aux nouvelles opportunités de profit offertes par la globalisation financière, a incité les grandes banques privées à **remettre radicalement en cause le système de la *Hausbank* avec les entreprises industrielles**. En quelques années, leur position centrale dans la grande industrie s'est profondément affaiblie (crédit crunch à partir de 2000, déstagement des participations capitalistiques, retrait des conseils de surveillance et des assemblées générales...). Longtemps protectrices, elles en sont venues à supporter des OPA hostiles de groupes étrangers et à abandonner des entreprises alors au bord de la faillite. Jamais dans

l'histoire du capitalisme allemand la relation entre banque industrie, véritable pilier du modèle, n'a été à ce point remise en cause.

Avec l'essor des marchés financiers et la montée en puissance des investisseurs institutionnels domestiques et étrangers, le capitalisme allemand s'est notablement financiarisé. De nombreux indicateurs soutiennent ce constat. La capitalisation boursière a doublé depuis 1990, le nombre de sociétés cotées et des introductions en bourse a augmenté, l'activité de fusions et acquisitions s'est intensifiée... L'Allemagne a même été le théâtre en 1999 de la plus grosse OPA hostile de tous les temps. La structure du capital des entreprises se déconcentre lentement et les participations croisées se délient. Nous exprimons toutefois une réserve car **l'engouement pour la finance est beaucoup moins marqué qu'ailleurs**. En dépit d'une pénétration incontestable de certains mécanismes marchands, pour tous les indicateurs retenus, l'Allemagne ne converge pas vers la valeur des standards anglo-saxons. L'évolution est incrémentale et des phénomènes de dépendance du chemin et d'inertie institutionnelle jouent pleinement. Pour reprendre la métaphore de la course automobile, bonne dernière, l'économie germanique accumule même un certain retard sur ses concurrents.

Dans la seconde partie intitulée « *relations professionnelles et structure interne des entreprises* », nous avons concentré notre attention sur deux domaines institutionnels relatifs aux salariés et au monde patronal. A partir des années 1950, les spécificités des dispositifs institutionnels régissant les relations professionnelles ont fait de l'Allemagne un modèle à part dans le monde occidental. L'expression des salariés était institutionnalisée à tous les niveaux de décisions : la branche (négociation collective), l'entreprise (conseil de surveillance), l'établissement (comité d'établissement). Associé au système d'éducation et formation professionnelle, les relations professionnelles produiront des travailleurs qualifiés, bien rémunérés, autonomes, fiers de leur appartenance à leur entreprise et participant pleinement à leur réussite. Au niveau de la structure interne des entreprises, le pouvoir y était dispersé et le partage des responsabilités plus poussé qu'ailleurs. Les processus de reproduction et de désignation des dirigeants reposaient sur des codes très précis, le président idéal typique gravissant uns à uns les échelons de la hiérarchie et accédant en fin de carrière aux plus hautes responsabilités. La culture financière ne jouait qu'un rôle marginal de sorte que son attention portait la production, l'innovation incrémentale, la construction de standards de qualité et l'acquisition de parts de marché à long terme.

Nous avons constaté que le **modèle de relations professionnelles est en pleine mutation**. Les conséquences de la réunification (chômage, réformes du modèle social, précarisation du salariat...) et l'accroissement de la concurrence ont mis sous pression le principe de l'autonomie contractuelle au niveau de la branche d'activités, et suscité la transformation du rôle du comité d'établissement dans l'entreprise. La branche devient de moins en moins le lieu naturel de régulation au profit des comités d'établissement dont les prérogatives croissent à mesure où les clauses dérogatoires se multiplient. Par ailleurs, une fraction de plus en plus importante de la population salariée, principalement dans le secteur tertiaire et à l'Est, se retrouve à la marge du système de régulation sociale traditionnel. Malgré tout, le système perdure dans son aspect formel en dépit des contestations d'une frange minoritaire du patronat et aucune loi n'est encore venue limiter, au niveau de la branche ou dans l'entreprise, les prérogatives des représentants de salariés. Les institutions tiennent et dans leur majorité, les acteurs plébiscitent la codétermination.

**Le problème n'est pas tant la transition vers une forme de capitalisme marchand, mais plutôt une dégradation qualitative des équilibres que matérialise la segmentation du système de relations professionnelles et l'accroissement des inégalités sociales.** Car dans l'industrie, le modèle « à deux étages » se maintient en contrepartie d'une flexibilisation et d'une décentralisation accrues des négociations au niveau de l'établissement, aboutissant à une plus grande hétérogénéité des conditions de travail et de salaire. Les acteurs du dialogue social y ont fait preuve de volonté et de capacités à négocier les changements et les adaptations nécessaires pour maintenir la culture du consensus et concilier la compétitivité des entreprises et la solidarité collective. En contrepartie de la pérennisation des marchés internes, les conditions de travail et de rémunération ont été renégociées et la flexibilité intensifiée. A contrario, dans les services et à l'Est, le modèle n'existe plus, pour autant qu'il y ait un jour existé.

Le microcosme patronal a été, des trois domaines institutionnels étudiés, celui qui a été le moins affecté. Les mutations de la structure de l'actionnariat n'ont provoqué aucune rupture avec le passé. Hormis l'accroissement exponentiel des rémunérations des grands patrons. Sinon, excepté quelques petites « évolutions » incrémentales - diminution « légère » de la taille des directoires et de la concentration des mandats d'administrateur, « léger » rajeunissement de la population, recours « légèrement » accru aux managers étrangers, au turnover et aux parachutages... -, les **traits saillants du modèle font preuve d'une**

**remarquable inertie.** Les barons de l'industrie demeurent des ingénieurs à la forte culture technique et scientifique, quoique les formations économiques et financières croissent en importance. Surtout, les processus de nomination du président du directoire et du conseil de surveillance semblent quasi-intacts. La majorité des dirigeants étudiés a effectué une bonne partie, et pour certains l'essentiel, de leur carrière dans l'entreprise qu'ils sont amenés à diriger, suite à la cooptation de leur prédécesseur au poste. Les nouveaux actionnaires n'ont pas déstabilisé les mécanismes de reproduction de l'élite patronale.

A observer les évolutions récentes du modèle rhénan et en dépit d'une forte inertie institutionnelle, nous avons été frappé par l'affaiblissement simultané de deux de ses composantes essentielles : la relation banque industrie et l'autonomie contractuelle. Tous se passe comme si deux des piliers qui garantissaient la pérennité et la stabilité des relations entre l'entreprise et ses principales parties prenantes s'étaient sérieusement détériorés, ouvrant la brèche à l'institution de relations plus versatiles et dominées par les impératifs de court terme. D'un point de vue théorique, nous avons supposé que la viabilité des complémentarités institutionnelles et les avantages comparatifs institutionnels à l'origine desquels les entreprises industrielles allemandes ont construit leur compétitivité étaient menacés par le rétrécissement de l'horizon temporel que présagent les évolutions observées.

**(3) Notre troisième axe de recherche** a consisté à estimer l'impact de l'affaiblissement simultané de ces deux composantes principales du capitalisme rhénan et l'érosion théorique des complémentarités institutionnelles et des avantages comparatifs sur le modèle de spécialisation, le comportement et la stratégie des entreprises industrielles allemandes.

En dépit d'une pénétration massive des institutionnels étrangers dans le capital des fleurons du capitalisme allemand, il ne semble que les choses aient été profondément bouleversées. Certes les entreprises industrielles allemandes distribuent plus de dividendes, mais à un rythme moindre que l'accroissement des profits. Le taux de distribution reste relativement faible lorsqu'on le compare aux standards internationaux. La pratique du rachat d'actions se diffuse lentement et est loin d'être systématique. Certes ces groupes ont dans l'ensemble réduit leurs effectifs sur le sol domestique. Mais rien ne nous permet de préjuger si le processus est lié à une pression accrue des actionnaires, ou la conséquence naturelle de la division internationale du travail et des changements de périmètres dans lesquels les entreprises germaniques se sont tardivement engagées. Aujourd'hui, les firmes allemandes

arbitrent plus systématiquement entre « faire soit même » ou « faire-faire », entre produire en Allemagne ou à l'étranger. Globalement, sont sous-traitées, filialisées et plus rarement délocalisées les activités intensives en main d'œuvre à faible valeur ajoutée et les services connexes. Mais le cœur des compétences nécessitant un haut degré de technicité, de savoir-faire et d'autonomie demeure dans le groupe et en Allemagne. D'une part, lorsque nous comparons le degré d'internationalisation des effectifs de ces entreprises, nous constatons qu'il est moindre que celui des concurrentes françaises. C'est un indice que la codétermination a de beau reste. D'autre part, bien que ces groupes industriels aient réduit leur périmètre d'activités, délocalisé une partie de leur production, fermé des filiales, vendu des actifs... ils demeurent dans l'ensemble des groupes diversifiés, loin de la logique des « *pures players* ». **La restructuration du tissu industriel est incrémentale, bien que le phénomène se soit accéléré ces dernières années.**

Malgré la détérioration des présupposées de la convention de long terme (*Hausbank* et relation banque industrie, capital social bouclé par les investisseurs « historiques », forte réglementation du marché du travail...), l'Allemagne conforte sa spécialisation dans la moyenne haute technologie, c'est-à-dire dans les filières automobiles, chimiques et mécaniques. Les institutions évoluent, les complémentarités institutionnelles et les avantages comparatifs semblent se fissurer et les pressions du court terme sont censées s'accroître. Pourtant, **les entreprises conservent leur position dans les secteurs où elles dominent depuis longtemps (toujours) la concurrence**, malgré des prix supérieurs. Ce qui nous fait dire que cette compétitivité se justifie grandement par leur capacité à innover et à mener une stratégie de différenciation des produits. Les secteurs exportateurs sont également ceux où se concentrent les dépenses de R&D et les brevets déposés. Et les montants investis excèdent ceux des principaux concurrents. Nous reviendrons sur ce point avec notre première portée.

## **2. Portées et pistes de recherches futures**

Il convient maintenant de proposer quelques portées et pistes de recherche futures :

Tel que nous avons théorisé le modèle allemand, nous discernons un affaiblissement de sa cohérence systémique en raison de l'érosion de ses complémentarités institutionnelles. Pour autant, dans le septième chapitre, nous avons démontré une permanence de la spécialisation

des entreprises industrielles qui, en dépit d'évolutions institutionnelles dans les trois domaines sélectionnés, dominent toujours leurs concurrents étrangers. Comment concilier cette constance de la trajectoire des acteurs à des formes institutionnelles en évolution ?

Premièrement, nous estimons que le changement institutionnel dans l'industrie est modéré ou incrémental en raison d'inertie institutionnelle, de verrouillage et de dépendance au chemin. Cela se traduit par le fait que les ressources institutionnelles nécessaires à la construction des avantages comparatifs n'ont pas été radicalement détériorées. La main d'œuvre demeure toujours bien formée, autonome, de qualité et disposant d'un haut degré de professionnalisme. Dans ce sens, la défection des entreprises industrielles de l'effort de formation est loin d'être critique. Très nombreuses sont celles qui forment encore des apprentis. Du côté du financement, ces firmes privilégient massivement l'autofinancement de sorte qu'elles disposent d'une relative autonomie financière. Nous ne nions pas la montée en puissance des institutionnels. Pour autant, dans la vingtaine d'entreprises industrielles dont nous avons étudié l'itinéraire récent, nous n'en avons constaté aucune dont la direction aurait été acculée à se restructurer lourdement afin de satisfaire des exigences financières qu'elle n'aurait pas pu respecter. Les motifs de restructuration sont autres.

Deuxièmement, **les entreprises industrielles ont saisi les nouvelles opportunités et ressources qui leur ont été offertes par l'évolution de leur environnement institutionnel.** Afin de rétablir leur compétitivité menacée par le renchérissement des coûts salariaux, elles ont profité dès les années 1990 de la construction européenne et de l'élargissement à l'Est pour repenser leur processus de production et délocaliser ou sous-traiter les segments à faible valeur ajoutée. Mais le cœur des compétences demeure allemand. De même, elles ont exploité les opportunités de dérogation offertes par les conventions collectives pour limiter les revalorisations salariales et accroître la flexibilité des régimes horaires en accord avec les représentants de salariés. En retour, l'emploi du personnel qualifié a été sécurisé.

Troisièmement, l'industrie exportatrice se donne les moyens de dominer les compétiteurs étrangers. D'une part, les entreprises exportatrices allouent aux activités de R&D des budgets plus conséquents que ceux des concurrents étrangers. D'autre part, dans ces mêmes secteurs, elles brevètent également plus leurs innovations que les autres si bien que disposant d'un avantage compétitif protégé, elles peuvent neutraliser la concurrence et commercialiser des biens performants dont la demande est peu tributaire de leur prix.



Nous tenons également à relativiser pour l'Allemagne l'hypothèse selon laquelle la finance serait devenue la **forme institutionnelle hiérarchiquement supérieure**. Tel que nous l'avons défini dans l'introduction générale, le concept de hiérarchie sous-entend la domination ou l'influence d'une, voire plusieurs institutions, sur d'autres. Aussi une forme institutionnelle sera considérée comme hiérarchiquement supérieure si son évolution impacte la configuration et la logique d'autres formes<sup>160</sup>. Si nous accordons ce rôle moteur à la finance, nous devrions nous attendre à une influence structurelle du « système de financement et de propriété » sur le « système de relations professionnelles ». Autrement dit, la montée en puissance des institutionnels dans le capital des sociétés cotées et la dissémination de la logique actionnariale devraient engager les mutations dans le second domaine (pression des actionnaires à la restructuration, réductions d'effectifs liées aux exigences actionnariale...).

Premièrement, nous n'avons observé aucune « rupture » dans le système de financement et de propriété. Comme nous l'avons précédemment soutenu, le changement institutionnel y est de nature incrémentale. Les sociétés cotées privilégient toujours autant l'autofinancement. Grosso modo, elles ont seulement diversifié la provenance des fonds externes, une bonne moitié demeurant bancaire (domestique et étranger). De plus, les investisseurs institutionnels n'ont investi les sociétés cotées que récemment, et principalement les plus grandes. Surtout, les investisseurs « historiques » contrôlent encore plus de la moitié du capital<sup>161</sup>.

Deuxièmement, les mutations du système de relations professionnelles caractérisées par la décentralisation latente des négociations dans l'établissement et la multiplication des clauses d'ouverture, et le principal de la désindustrialisation précèdent historiquement l'instauration des conditions d'existence de la finance de marché (lois de modernisation des marchés financiers, KonTraG, réforme fiscale...) et l'arrivée des institutionnels. Si bien que **nous apposons à la thèse d'une domination de la finance une incohérence chronologique**. La libéralisation de la finance en Allemagne est postérieure au gros de la restructuration du tissu industriel de sorte qu'elle ne peut être l'institution qui a impulsé le changement. Dans le graphique suivant, nous remarquons clairement que c'est dans les années qui ont suivi la réunification que la destruction des emplois industriels a été la plus massive<sup>162</sup>. Par ailleurs, le

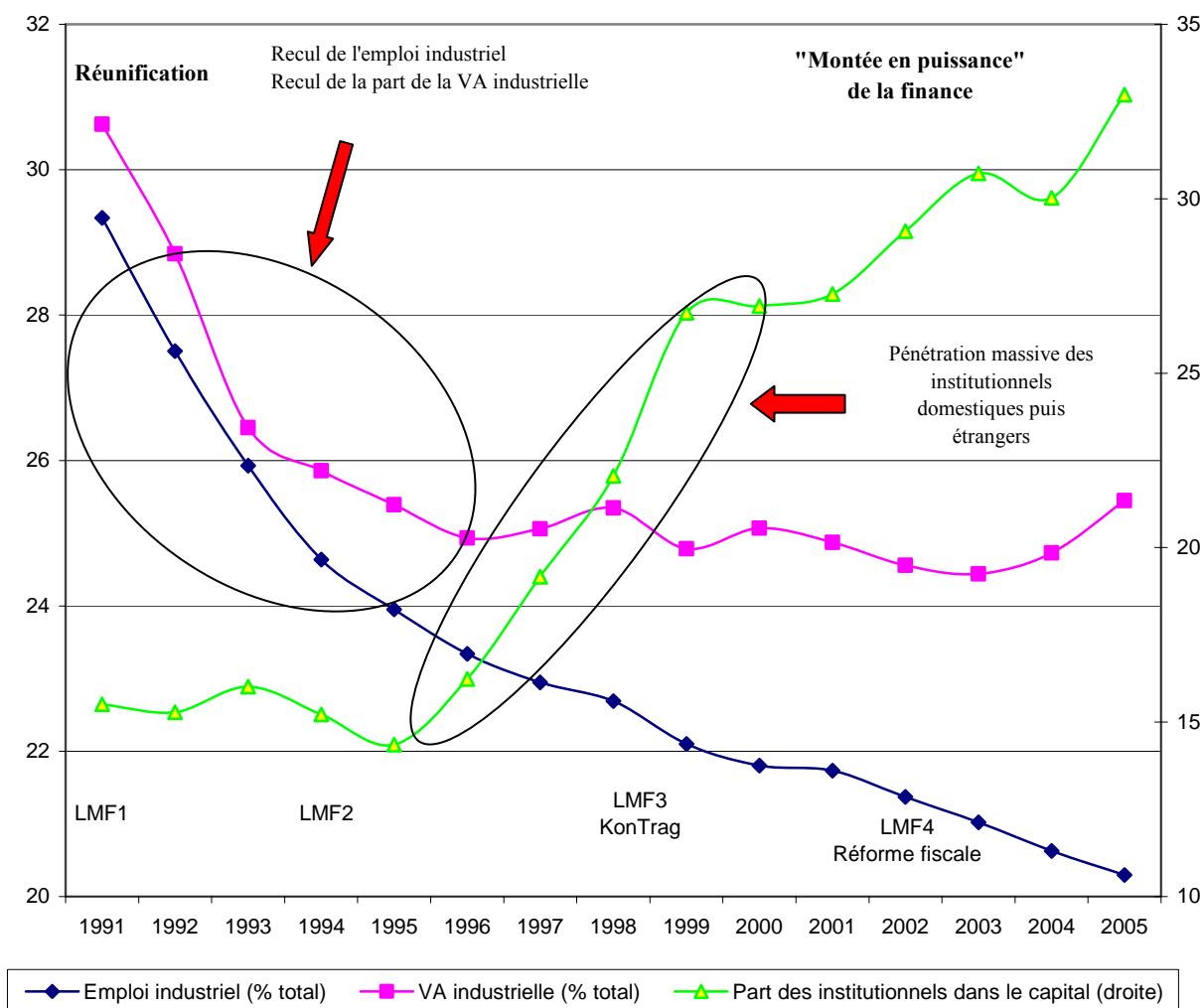
---

<sup>160</sup> Dans le modèle traditionnel, ce rôle moteur est clairement dédié au système de relations professionnelles.

<sup>161</sup> Voir le graphique n°3-5 dans le chapitre n°3.

<sup>162</sup> Voir le graphique n°4-3 dans le chapitre n°4.

recul de la part de la valeur ajoutée générée par le secteur secondaire dans le total de la valeur ajoutée allemande, tous secteurs confondus, est également circonscrit au lendemain de la réunification. Entre 1991 et 1994, la part de la valeur ajoutée générée par l'industrie dans le total a reculé de 30,6% à 25,8%. Depuis, elle s'est stabilisée à 25,5%<sup>163</sup>.



Notes : Emploi industriel (en % du total), VA industrielle (part dans le total de la VA allemande). Sources : Emploi industriel et VA industrielle (OCDE – STAN) et part des institutionnels dans le capital (DAI).

Troisièmement, gardons à l'esprit que les premières clauses d'ouverture dans l'Allemagne réunifiée sont apparues à l'Est, au lendemain de la réunification, les organisations syndicales acceptant des mesures dérogatoires afin d'assurer la survie des entreprises ayant survécu à la réunification et aux mutations structurelles de l'économie mais qui n'arrivaient pas à satisfaire

<sup>163</sup> Depuis 2003, on constate même que l'industrie consolide ses positions si bien que si cette tendance se confirmait, l'hypothèse de la désindustrialisation comme conséquence inéluctable de la mondialisation devrait être repensée. (Brodersen [2008])

les conditions tarifaires de l'Ouest. Puis avec la diffusion du chômage à toute l'Allemagne, les syndicats peu enthousiastes se sont résignés à accepter des clauses similaires dans l'ex-RFA pour stopper les suppressions d'emplois. **Historiquement, le processus de décentralisation précède également l'institutionnalisation de la structure de propriété du capitalisme allemand.** A cela, même les accords les plus poreux à l'égard des normes collectives, tel l'accord de « *Pforzheimer* » de février 2004, ne stipulent aucunement comme condition pour déroger aux standards de branche une quelconque prise en compte de l'intérêt actionnarial, mais plutôt la promotion l'emploi, l'innovation et rétablissement la compétitivité<sup>164</sup>. Les clauses d'ouverture s'inscrivent dans une logique de sauvegarde de l'emploi et doivent donc être justifiées par des difficultés économiques avérées ou des projets d'investissements susceptibles de stabiliser la situation des entreprises. On reste dans la logique traditionnelle qui cherche un équilibre entre les intérêts économiques des entreprises et les aspirations sociales des salariés. La référence aux intérêts des actionnaires est de fait exclue<sup>165</sup>.

Ainsi, nous estimons que ce sont les chocs de la réunification allemande et les pressions concurrentielles exercées par la mondialisation des échanges auxquels ont du s'adapter les entreprises industrielles pour rester compétitives, qui ont impacté **le plus** le système de relations professionnelles et suscité sa mutation, et non l'influence **certes** croissante de la finance et de la pression actionnariale en Allemagne. Dit de façon lapidaire, les représentants de la *shareholder value* sont arrivés bien plus tard, c'est-à-dire lorsque le principal de la restructuration avait déjà été accompli et que la grande industrie exportatrice était redevenue très rentable et profitable.

Le précédent constat nous permet de proposer une première piste de recherche pour le futur. Bien que la finance n'ait pas impulsé le changement, le cadre institutionnel a été profondément réformé si bien qu'aujourd'hui, les investisseurs institutionnels disposent des leviers institutionnels pour faire valoir leur vision. **La finance n'a pas « dominé » le système de relations professionnelles mais elle est peut être en passe de pouvoir le faire.** Pendant des années, les investisseurs institutionnels n'ont pas eu à exiger de lourdes restructurations car les entreprises industrielles investies ont dégagé une rentabilité, des profits et des dividendes suffisants et élevés. La récession actuelle peut changer la donne.

---

<sup>164</sup> Voir sur l'accord de « *Pforzheimer* » le paragraphe 4.1.1 du chapitre 4.

<sup>165</sup> Nous remercions Adelheid Hege de nous avoir appuyé sur ce point.

Compte tenu de la dégradation de la conjoncture, les poids lourds de l'industrie allemande devraient voir leurs carnets de commandes se contracter. La rentabilité et le montant des profits générés et de dividendes distribués vont nécessairement et automatiquement baisser et le nombre des entreprises ne satisfaisant plus les exigences actionnariales croître. Une première série de questions se pose : Comment va se concrétiser l'insatisfaction actionnariale et quelle sera son impact sur la stratégie des firmes ? Sur leur structure ? Sur leur gouvernance ? Mais d'un autre côté, la finance est tenue pour « responsable » de la crise financière que nous connaissons actuellement. De sorte qu'il n'est pas du tout certain que ses principaux intervenants disposent encore de toute la liberté qui était leur avant la crise.

Une seconde série de questions se pose donc. Quels traitements réglementaires vont être apportés pour circonscrire les dérives des marchés financiers internationaux ? A quel niveau (global, européen, national) ? Sur quelles problématiques (normes comptables, rémunérations dirigeants...) ? Au bout du compte, que restera-t'il de la formidable influence de la finance et des investisseurs institutionnels ? Pour l'Allemagne, quelle sera sa vision ou la voie qu'elle empruntera ? Dans l'hypothèse où la réponse réglementaire serait internationale, dans quelle mesure les autorités allemandes participeront à la définition de nouvelles règles du jeu ? En outre, dans l'hypothèse d'une nouvelle période de restructuration du capitalisme allemand, qui la pilotera (la finance ? les partenaires sociaux ? l'Etat ?) et dans quelle direction ?

Bien que l'objectif de notre thèse n'était pas de comparer les trajectoires de différents types de capitalismes en réponse à des chocs communs, mais d'étudier la trajectoire d'une forme spécifique de capitalisme, nous nous sommes pourtant attaché, autant que faire se peut, à recontextualiser au niveau macro-institutionnel les résultats de l'Allemagne en les comparant à ceux de ses principaux concurrents ou partenaires : Etats-Unis, France, Royaume-Uni et Japon. Mais au niveau du jeu des acteurs, une analyse comparative fait défaut. Nous aspirons donc à effectuer une étude sur un panel d'entreprises industrielles françaises et allemandes appartenant aux mêmes secteurs d'activités (automobile, énergie, équipementier, chimie...) et comparer sur les dix dernières années l'évolution de leur structure de propriété, de leur profitabilité, de leur rentabilité et de leur empathie à l'égard des actionnaires (taux de croissance du dividende par action, taux de distribution, rachats d'actions...). Mais également l'évolution comparée de la structure de leurs effectifs (totaux, domestiques...) et de leur stratégie industrielle (mouvement de recentrage).

# **Annexes**

## **Annexe chapitre n°1 : Etude comparée entre les trois piliers**

### **1. Le secteur public**

En vingt ans, l'effectif des caisses d'épargne a diminué de 22%. De six cent un établissements en 1986, leur nombre a atteint quatre cent soixante-neuf en 2006. (Tableau n°1) Ce pilier est aussi confronté à l'érosion de ses parts de marché relative. En dix ans, les parts de marché du secteur public ont diminué de cinq points, passant de 39,3% des actifs bancaires totaux en 1995 à 34,5% en 2005. (Tableau n°2) Quant aux performances, le coefficient d'exploitation (C/R) s'est dégradé de sept points entre 1994 et 2003. (Tableau n°3) Il est cependant le plus faible des trois piliers. La collecte de dépôts et la distribution de crédit aux ménages et aux PME demeure, et de loin, le cœur de métier des banques publiques. Les revenus « hors intérêt » (%RNI) sont donc relativement faibles et ne représentaient que 20,4% du produit bancaire en 2003. La marge d'intermédiation (M) demeure confortable bien qu'elle ait diminué de 23,2% entre 1994 et 2003. Elle est deux fois plus élevée que celle des établissements du secteur privé, qui privilégient l'activité de banque commerciale avec la grande clientèle. Le ROE des Caisses primaires avant impôts est tombée à 7,7% en 2002, le plus bas niveau jamais observé, et il est même devenu négatif en 2003 pour les *Landesbanken*. (Hackethal et Schmidt [2005])

### **2. Le secteur mutualiste**

Des trois piliers, l'effort de restructuration a été le plus important pour le secteur mutualiste avec une diminution du nombre d'établissements de près de deux tiers (-65,14% ou 2 353 établissements en moins) en vingt ans. (Tableau n°1) Leur petite taille les handicape dans leur activité de prêts qu'elles ne peuvent fournir aux grandes entreprises. Pour faire face à cette situation, elles ont recherché les économies d'échelle et d'envergure, une meilleure diversification des risques et la répartition des coûts sur une capacité de production nettement plus importante en fusionnant entre elles. (Hackethal et Schmidt [2005]) Comme pour les banques publiques, les parts de marché relatives sont tendanciellement à la baisse depuis les années 1980. En 2005, ses actifs ne représentaient plus que 11,8% des actifs du secteur bancaire allemand contre 17% en 1986, soit une baisse de 30% en vingt ans. Le volume d'activité des coopératives de crédit et de leurs banques centrales a certes progressé, mais moins rapidement que l'activité bancaire globale en Allemagne. En vingt ans, le volume de

ses actifs a augmenté de 35,5% contre 94,4% pour l'ensemble du secteur bancaire. (Tableau n°2) Le coefficient d'exploitation (C/R) est relativement stable sur la période. (Tableau n°3) En 2003, pour un euro gagné, 67,3% servait à couvrir les charges d'exploitation. Elles font mieux que les banques privées. Comme pour le secteur public, la collecte de dépôts et la distribution de crédit demeure, et de loin, leur cœur de métier. Malgré une légère désintermédiation du bilan, les revenus « hors intérêt » (%RNI) représentaient encore 26,4% de leur produit bancaire en 2003. Enfin, avec l'accroissement de la concurrence, les coopératives de crédit ont enduré une compression ininterrompue de leur marge d'intermédiation (M). De 3,16% en 1994, elle a diminué de 19,9% pour atteindre en 2,53% en 2003.

### **3. Le secteur privé**

En vingt ans, leur effectif a diminué de 18,5%. (Tableau n°1) La consolidation est bien entamée bien qu'elle ait concerné principalement les banques secondaires et les très petites banques. Aujourd'hui, aucune fusion entre les grandes banques n'a encore eu lieu. Ces dernières années, les banques privées ont été les plus dynamiques. Le montant de leurs actifs a plus que doublé en vingt ans et leur part de marché relative dans le total des actifs est passée de 23,6% en 1986 à 28% en 2005, soit un gain de près de cinq points. (Tableau n°2) Toutefois, elles ont connu les performances les plus médiocres. Le coefficient d'exploitation (C/R) a fortement augmenté. (Tableau n°3) D'une part le numérateur a cru : les charges d'exploitation (coûts salariaux et frais généraux) ont été mal maîtrisées avec une extension coûteuse des réseaux dans les Länder de l'Est. Alors que la tendance générale en Europe était à la restriction du nombre des guichets et la compression des effectifs, les banques allemandes ont continué à ouvrir des agences et à recruter. (Pesin et Strassel [2006]) D'autre part, le dénominateur a diminué en raison de la baisse latente de leurs revenus d'intérêt puis des revenus hors intérêt suite à l'effondrement des marchés financiers au début de la décennie 2000. En 2003, pour chaque euro gagné, plus de 83% servait à couvrir leurs charges d'exploitation contre 64% neuf ans plus tôt. Les revenus issus des activités autres que l'intermédiation (%RNI) se sont fortement accrus. Ils représentaient 36,4% du produit bancaire en 2003 contre 25,4% en 1994. Un pic à 48,6% est observé en 2001, en pleine euphorie boursière. Ceci atteste de la montée en puissance des quatre grandes banques commerciales dans les activités de marché et le poids grandissant de la gestion d'actifs chez la plupart des banques privées. (Pesin et Strassel [2006]) L'érosion de la marge d'intermédiation

(M) est marquée. Elle représentait 1,18% du total du bilan en 2003 contre 2,19% une décennie plus tôt, soit la performance la plus médiocre des trois piliers. Pour ce qui est de la rentabilité, elle s'est fortement dégradée au point que le ROE a été négatif en 2003. Du jamais vu.

**Tableau n°1 : Evolutions du nombre d'établissements de crédit en Allemagne**

	Total	Commerciales		Publiques		Mutualistes		Spéciales	
	N	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>1986</b>	4595	314	6,8	601	13,1	3612	78,6	68	1,5
<b>1991</b>	4329	346	8,0	757	17,5	3158	72,9	68	1,6
<b>1995</b>	3622	335	9,2	639	17,6	2595	71,6	53	1,5
<b>2000</b>	2740	294	10,7	575	21,0	1796	65,5	75	2,7
<b>2003</b>	2226	261	11,7	504	22,6	1395	62,7	66	3,0
<b>2006</b>	2048	256	12,5	469	22,9	1259	61,5	64	3,1
<b>Δ (%)</b>	-55,4	-18,5	-	-22,0	-	-65,1	-	-5,9	-

Sources : Deutsche Bundesbank et BNP Paribas [2007]

**Tableau n°2 : Evolution des actifs par secteur (en milliards d'euros)**

	Total	Commerciales		Publiques		Mutualistes		Spéciales	
	A	A	%	A	%	A	A	A	%
<b>1986</b>	3551	838	23,6	1318	37,1	602	17,0	740	20,8
<b>1991</b>	5573	1453	26,1	1993	35,8	839	15,1	1216	21,8
<b>1995</b>	7339	1825	24,9	2883	39,3	1146	15,6	1685	23,0
<b>2000</b>	5741	1445	25,2	2071	36,1	748	13,0	1475	25,7
<b>2003</b>	6471	1804	27,9	2346	36,3	753	11,6	1569	24,2
<b>2005</b>	6903	1933	28,0	2379	34,5	816	11,8	1775	25,7
<b>Δ (%)</b>	94,4	130,7	-	80,5	-	35,5	-	139,9	-

Sources : Deutsche Bundesbank.

**Tableau n°3 : Evolution de quelques indicateurs de performances (par secteur)**

	Secteur bancaire			Commercial			Public			Coopératif		
	C/R	%RNI	M	C/R	%RNI	M	C/R	%RNI	M	C/R	%RNI	M
<b>1994</b>	60,7	19,2	2,18	63,8	25,4	2,19	58,6	13,7	3,15	66,0	18,4	3,16
<b>1995</b>	64,3	21,1	2,02	66,7	28,1	1,98	61,2	14,9	3,02	66,9	18,2	3,04
<b>1997</b>	64,1	23,4	1,73	66,6	31,0	1,65	62,9	16,9	2,72	68,6	20,2	2,77
<b>1999</b>	67,6	29,5	1,48	68,4	42,7	1,45	70,0	13,6	2,48	71,5	22,6	2,49
<b>2001</b>	69,9	35,6	1,28	73,5	48,6	1,16	67,4	21,9	2,28	72,6	25,8	2,41
<b>2003</b>	72,6	27,1	1,34	83,3	36,4	1,18	65,4	20,4	2,42	67,3	26,4	2,53

Notes : **C/R** : rapport des charges d'exploitation aux revenus nets d'intérêt et non d'intérêt. (En % total du bilan).

**%RNI** : part des revenus nets non liés à l'intérêt dans le total des revenus nets. **Marge d'intérêt** : différence entre les revenus de l'intérêt et les charges d'intérêt. (En % total du bilan). Sources : OCDE (Bank Profitability [2005]), calculs de l'auteur.



## Annexe chapitre n°5

## Annexe n°1 : Les CEO au début de l'année 2001 ?

Nom	Firme	Nat	Nais	Entrée	A l'âge	CEO	A l'âge
<b>Herbert Hainer</b>	Adidas	All	1954	1987	33	2001- ?	47
<b>H. Schulte-Noelle</b>	Allianz	All	1942	1975	33	1991-2003	49
<b>Jürgen F. Strube</b>	BASF	All	1939	1969	30	1990-2003	51
<b>Manfred Schneider</b>	Bayer	All	1938	1966	28	1992-2002	54
<b>Joachim Milberg</b>	BMW	All	1943	1993	50	1999-2002	56
<b>Martin Kohlhaussen</b>	Commerzbank	All	1935	1982	47	1991-2001	56
<b>Jürgen Schrempp</b>	Daimler	All	1944	1974	30	1995-2006	51
<b>Ron Sommer</b>	D Telekom	All	1949	1995	46	1995-2002	46
<b>Rolf-E Breuer</b>	D Bank	All	1937	1985	48	1997-2002	60
<b>Ulrich Hartmann</b>	E.ON	All	1938	1989	51	1993-2003	55
<b>Ben Lipps</b>	Fresenius	US	1940	1985	45	1999- ?	59
<b>Ulrich Lehner</b>	Henkel	All	1946	1981	35	2000- ?	54
<b>Ulrich Schumacher</b>	Infineon	All	1958	1986	28	2000-2004	42
<b>Gerhard Full</b>	Linde	All	1936	1962	26	1997-2003	59
<b>Jürgen Weber</b>	Lufthansa	All	1941	1967	26	1991-2003	50
<b>Rudolf Rupprecht</b>	MAN	All	1942	1968	26	1996-2005	54
<b>Hans Körber</b>	Metro	All	1946	1985	39	2001-2007	55
<b>Hans J Schinzler</b>	Munich Re	All	1940	1968	28	1993-2004	53
<b>Dietmar Kuhnt</b>	RWE	All	1937	1977	40	1995-2003	58
<b>Henning Kagermann</b>	SAP	All	1947	1982	35	1998- ?	51
<b>Heinrich v. Pierer</b>	Siemens	All	1941	1969	28	1992-2005	51
<b>Ekkehard D Schulz</b>	Thyssen	All	1941	1972	31	2001- ?	60
<b>Michael Frenzel</b>	TUI	All	1947	1988	41	1994- ?	47
<b>Ferdinand Piëch</b>	Volkswagen	All	1937	1972	35	1993-2003	56
<b>Moyenne</b>			1942	1978	35,8	1996	53,1
<b>Médiane</b>			1941	1979	34	1995	54

Notes : Nat = nationalité, Nais = année de naissance, All = Allemand, Sui = Suisse, Hol = Hollandais, Sué = Suédois, Aut = Autrichien. Sources : Rapport d'activité 2000, 2004 et rubriques « Relations investisseurs ».

## Annexe n°2 : Les CEO au début de l'année 2005

Nom	Firme	Nat	Nais	Entrée	A l'âge	CEO	A l'âge
<b>Herbert Hainer</b>	Adidas	All	1954	1987	33	2001- ?	47
<b>Michael Diekmann</b>	Allianz	All	1954	1988	34	2003- ?	49
<b>Jürgen Hambrecht</b>	BASF	All	1946	1976	30	2003- ?	57
<b>Werner Wenning</b>	Bayer	All	1946	1966	20	2002- ?	56
<b>Helmut Panke</b>	BMW	All	1946	1982	38	2002-2006	56
<b>Klaus-Peter Müller</b>	Commerzbank	All	1944	1966	22	2001- ?	57
<b>Jürgen Schrempp</b>	Daimler	All	1944	1974	30	1995-2006	51
<b>Kai-Uwe Ricke</b>	D Telekom	All	1961	1998	37	2002-2006	41
<b>Josef Ackermann</b>	D Bank	Sui	1948	1996	48	2002- ?	54
<b>Wulf H. Bernotat</b>	E.ON	All	1948	1996	48	2003- ?	55
<b>Ben Lipps</b>	Fresenius	US	1940	1985	45	1999- ?	59
<b>Ulrich Lehner</b>	Henkel	All	1946	1981	35	2000- ?	54
<b>Wolfgang Ziebart</b>	Infineon	All	1950	2004	54	2004- ?	54
<b>Wolfgang Reitzle</b>	Linde	All	1949	2002	53	2003- ?	54
<b>Wolfgang Mayrhuber</b>	Lufthansa	Autr	1947	1970	23	2003- ?	56
<b>Håkan Samuelsson</b>	MAN	Sué	1951	2000	49	2005- ?	54
<b>Hans Körber</b>	Metro	All	1946	1985	39	2001-2007	55
<b>Nikolaus V Bomhard</b>	Munich Re	All	1956	1985	29	2004- ?	48
<b>Harry Roels</b>	RWE	Hol	1948	2003	55	2003-2007	55
<b>Henning Kagermann</b>	SAP	All	1947	1982	35	1998- ?	51
<b>Heinrich v. Pierer</b>	Siemens	All	1941	1969	28	1992-2005	51
<b>Ekkehard D Schulz</b>	Thyssen	All	1941	1972	31	2001- ?	60
<b>Michael Frenzel</b>	TUI	All	1947	1988	41	1994- ?	47
<b>Bernd Pischetsrieder</b>	Volkswagen	All	1948	2000	52	2003-2007	55
<b>Moyenne</b>			1948	1986	37,9	2001	53,2
<b>Médiane</b>			1947	1985	36	2002	54

Notes : Nat = nationalité, Nais = année de naissance, All = Allemand, Sui = Suisse, Hol = Hollandais, Sué = Suédois, Aut = Autrichien. Sources : Rapport d'activité 2000, 2004 et rubriques « Relations investisseurs ».

## Annexe n°3 : Les CEO au début de l'année 2008

Nom	Firme	Nat	Nais	Entrée	A l'âge	CEO	A l'âge
<b>Herbert Hainer</b>	Adidas	All	1954	1987	33	2001- ?	47
<b>Michael Diekmann</b>	Allianz	All	1954	1988	34	2003- ?	49
<b>Jürgen Hambrecht</b>	BASF	All	1946	1976	30	2003- ?	57
<b>Werner Wenning</b>	Bayer	All	1946	1966	20	2002- ?	56
<b>Norbert Reithofer</b>	BMW	All	1956	1991	35	2006- ?	50
<b>Klaus-Peter Müller</b>	Commerzbank	All	1944	1966	22	2001- ?	57
<b>Dieter Zetsche</b>	Daimler	All	1953	1976	23	2006- ?	53
<b>René Obermann</b>	D Telekom	All	1963	1998	35	2006- ?	43
<b>Josef Ackermann</b>	D Bank	Sui	1948	1996	48	2002- ?	54
<b>Wulf H. Bernotat</b>	E.ON	All	1948	1996	48	2003- ?	55
<b>Ben Lipps</b>	Fresenius	US	1940	1985	45	1999- ?	59
<b>Ulrich Lehner</b>	Henkel	All	1946	1981	35	2000- ?	54
<b>Wolfgang Ziebart</b>	Infineon	All	1950	2004	54	2004- ?	54
<b>Wolfgang Reitzle</b>	Linde	All	1949	2002	53	2003- ?	54
<b>Wolfgang Mayrhuber</b>	Lufthansa	Autr	1947	1970	23	2003- ?	56
<b>Håkan Samuelsson</b>	MAN	Sué	1951	2000	49	2005- ?	54
<b>Eckhard Cordes</b>	Metro	All	1950	2006	46	2007- ?	47
<b>Nikolaus V Bomhard</b>	Munich Re	All	1956	1985	29	2004- ?	48
<b>Jürgen Großmann</b>	RWE	All	1952	2007	55	2007- ?	55
<b>Henning Kagermann</b>	SAP	All	1947	1982	35	1998- ?	51
<b>Peter Löscher</b>	Siemens	Aut	1957	2007	50	2007- ?	50
<b>Ekkehard D Schulz</b>	Thyssen	All	1941	1972	31	2001- ?	60
<b>Michael Frenzel</b>	TUI	All	1947	1988	41	1994- ?	47
<b>Martin Winterkorn</b>	Volkswagen	All	1947	1981	34	2007- ?	60
<b>Moyenne</b>			1950	1988	37,8	2003	52,9
<b>Médiane</b>			1949	1988	35	2003	54

Notes : Nat = nationalité, Nais = année de naissance, All = Allemand, Sui = Suisse, Hol = Hollandais, Sué = Suédois, Aut = Autrichien. Sources : Rapport d'activité 2000, 2004 et rubriques « Relations investisseurs ».

**Annexe n°4 : Origine des présidents de conseil de surveillance au début 2001**

<b>Adidas</b>	<b>Allianz</b>	<b>BASF</b>	<b>Bayer</b>	<b>BMW</b>
H. Filho	K. Liesen	B. Leibinger	H-J. Strenger	V. Doppelfeld
Autre	Autre	Autre	APD	APD
<b>Commerzbank</b>	<b>Daimler</b>	<b>Degussa</b>	<b>D Telekom</b>	<b>D Bank</b>
D-K Frowein	H. Kopper	W. Simson	H-D Winkhaus	H. Kopper
AMD	APD D Bank	MD E.ON	APD Henkel	APD
<b>Dresdner Bank</b>	<b>E.ON</b>	<b>Epcos</b>	<b>Fresenius</b>	<b>Henkel</b>
A. Titzrath	K. Liesen	V. Jung	G. Krick	A. Woeste
AMD	Autre	MD Siemens	APD	Autre
<b>HVB</b>	<b>Infineon</b>	<b>KarstadtQuelle</b>	<b>Linde</b>	<b>Lufthansa</b>
K. F Viermetz	V. Jung	H. Meinhardt	H. Meinhardt	K. G Schlede
Autre	MD Siemens	APD Linde	APD	APD
<b>MAN</b>	<b>METRO</b>	<b>Munich Ré</b>	<b>Preussag TUI</b>	<b>RWE</b>
K. Götte	J Von Haeften	U. Hartmann	F. Neuber	F. Neuber
APD	Autre	PD E.ON	Autre	Autre
<b>SAP</b>	<b>Schering</b>	<b>Siemens</b>	<b>Thyssen</b>	<b>VW</b>
D. Hopp	G. Vita	K-H Baumann	G. Cromme	K. Liesen
APD	APD	AMD	APD	Autre

Notes : APD : Ancien Président du Directoire de la firme, AMD : Ancien Membre du Directoire de la firme, PD : Président du Directoire, MD : Membre du Directoire. Sources : Rapports d'activité 2000.

**Annexe n°5 : Origine des présidents de conseil de surveillance au début 2005**

<b>Adidas</b>	<b>Allianz</b>	<b>Altana</b>	<b>BASF</b>	<b>Bayer</b>
H. Filho	H. Schulte-Noelle	J. Mische	J. Strube	M. Schneider
Autre	APD	Autre	APD	APD
<b>BMW</b>	<b>Commerzbank</b>	<b>Continental</b>	<b>Daimler</b>	<b>D Börse</b>
J. Milberg	M. Kohlhaussen	H. Von Grünberg	H. Kopper	R-E Breuer
APD	APD	APD	APD D Bank	APD D Bank
<b>D Telekom</b>	<b>D Bank</b>	<b>D Post</b>	<b>E.ON</b>	<b>Fresenius</b>
K. Zumwinkel	R-E. Breuer	J. Hattig	U. Hartmann	G. Krick
PD Deutsche Post	APD	Autre	APD	APD
<b>Henkel</b>	<b>HVB</b>	<b>Infineon</b>	<b>Linde</b>	<b>Lufthansa</b>
A. Woeste	A. Schmidt	M. Dietrich Kley	M. Schneider	J. Weber
Autre	APD	AMD BASF	APD Bayer	APD
<b>MAN</b>	<b>METRO</b>	<b>Munich Re</b>	<b>RWE</b>	<b>SAP</b>
V. Jung	G. Hülse	H-J Schinzler	T. R. Fischer	H. Plattner
AMD Siemens	Autre	APD	Autre	APD
<b>Schering</b>	<b>Siemens</b>	<b>Thyssen</b>	<b>TUI</b>	<b>VW</b>
G. Vita	K-H Baumann	G. Cromme	J. Krumnow	F. Piëch
APD	AMD	APD	AMD D Bank	APD

Notes : APD : Ancien Président du Directoire de la firme, AMD : Ancien Membre du Directoire de la firme, PD : Président du Directoire. Sources : Rapports d'activité 2004.

**Annexe n°6 : Origine des présidents de conseil de surveillance au début 2008**

<b>Adidas</b>	<b>Allianz</b>	<b>BASF</b>	<b>Bayer</b>	<b>BMW</b>
H. Friderichs	H. Schulte-Noelle	J. Strube	M. Schneider	J. Milberg
Autre	APD	APD	APD	APD
<b>Commerzbank</b>	<b>Continental</b>	<b>Daimler</b>	<b>D Börse</b>	<b>D Post</b>
M. Kohlhaussen	H. Von Grünberg	M. Bischoff	K.F. Viermetz	J. Weber
APD	APD	AMD	Autre	APD Lufthansa
<b>Post Bank</b>	<b>D Telekom</b>	<b>D Bank</b>	<b>E.ON</b>	<b>Fresenius</b>
K. Zumwinkel	K. Zumwinkel	C. Börsig	U. Hartmann	G. Krick
PD Deutsche Post	PD Deutsche Post	AMD	APD	APD
<b>Henkel</b>	<b>Hypo Real</b>	<b>Infineon</b>	<b>Linde</b>	<b>Lufthansa</b>
A. Woeste	K.F. Viermetz	M. Dietrich Kley	M. Schneider	J. Weber
Autre	Autre	AMD BASF	APD Bayer	APD
<b>MAN</b>	<b>Merck</b>	<b>METRO</b>	<b>Munich Re</b>	<b>RWE</b>
F.K. Piëch	W. Simson	F.M. Haniel	H-J Schinzler	T. R. Fischer
APD VW	APD E.ON	Autre	APD	Autre
<b>SAP</b>	<b>Siemens</b>	<b>Thyssen</b>	<b>TUI</b>	<b>VW</b>
H. Plattner	G. Cromme	G. Cromme	J. Krumnow	F.K. Piëch
APD	APD Thyssen	APD	AMD D Bank	APD

Notes : APD : Ancien Président du Directoire de la firme, AMD : Ancien Membre du Directoire de la firme, PD : Président du Directoire. Sources : Sites Internet rubrique « Relations Investisseurs ».

## Annexe n°7 : Les Boss du DAX-30 début 2001

	Nom	score	Nbre mandat	PCS (10)	Membre CS + membre comité (6)	Autres (5)	Mandat directoire	Etranger
1	Karl Hermann Baumann	42	7	Siemens	D Bank, Thyssen	Allianz, E.ON, Schering, Linde	-	-
2	Klaus Liesen	41	5	Allianz, E.ON, VW	D Bank	TUI	( <u>Ruhrgas</u> )	-
3	Henning Schulte-Noelle	36	7	-	BASF	Dresdner, E.ON, Linde, Munich Re, Siemens, Thyssens	Allianz	Vodafone
4	Martin Kohlhaussen	31	6	-	Thyssen	Infineon, Bayer, KarstadtQuelle, Linde, Schering	Commerzbank	Generali
5	Hans-Dietrich Winkhaus	30	5	D Telekom	-	Lufthansa, Degussa, BMW, Henkel	( <u>Henkel</u> )	-
6	Volker Jung	26	3	Epcos, Infineon	MAN	-	Siemens	-
7	Alfons Titzrath	25	4	Dresdner Bank	-	Allianz, Lufthansa Munich Ré	-	-
8	Hermann Josef Strenger	25	4	Bayer	-	Degussa, Commerzbank, Linde	( <u>Bayer</u> )	-
9	Hilmar Kopper	25	3	D Bank, Daimler	-	Bayer	-	Unilever
10	Friedel Neuber	25	3	TUI, RWE	-	Thyssen	-	-
	Somme	-	47	-	-	-	-	-

Note : Problème de sources car de nombreuses firmes n'indiquaient pas en 2001 le nom des membres des comités dans leur rapport d'activité. : PCS = Président du conseil de surveillance. Dans la colonne « mandats directoire », les noms entre parenthèses soulignés () font référence à des anciennes fonctions de président du directoire. Sources : Rapports d'activité 2001.

## Annexe n°8 : Les Boss du DAX-30 début 2005

	Nom	score	Nbre mandat	PCS + PC (10)	Membre CS + PC (8)	Membre CS + membre comité (6)	Membre CS (4)	Mandat directoire	Etranger
1	Manfred Schneider	50	7	Bayer, Linde	Allianz	Daimler, Metro, RWE	TUI	(Bayer)	-
2	K-Hermann Baumann	48	6	Siemens	Schering, E.ON, D Bank, Thyssen	Linde	-	-	-
3	Martin Kohlhaussen	34	5	Commerzbank	Bayer	Infineon Thyssen	Schering	(Commerzbank)	
4	Gerhard Cromme	32	6	Thyssen	-	Allianz	E.ON, VW Siemens, Lufthansa,	(Thyssen)	BNP Paribas Suez
5	Ulrich Hartmann	30	5	E.ON	-	Lufthansa, Henkel	D Bank Munich Ré	(E.ON)	ARCELOR
6	Hans Jürgen Schinzler	30	5	Munich Re-	-	Metro, HVB	MAN, D Telekom	(Munich Re)	Aventis
7	Henning Schulte-Noelle	26	4	Allianz		E.ON, Siemens	Thyssen	(Allianz)	-
8	Paul Achleitner	24	4		MAN	Henkel, RWE	Bayer	Allianz	-
9	Jürgen Strube	24	4	BASF	-	Commerzbank	BMW, Linde	(BASF)	-
10	Rolf-E Breuer	24	3	D Bank, D Börse	-	-	E.ON	(D Bank)	Saint-Gobain
	Somme		49						

Notes : PCS = Président du conseil de surveillance, PC = Président d'au moins un comité, P = Président. Dans la colonne « mandats directoire », les noms entre parenthèses () font référence à des anciennes fonctions de président du directoire. Sources : Rapports d'activité 2005

## Annexe n°9 : Les Boss du DAX-30 début 2008

	Nom	score	Nbre mandat	PCS + PC (10)	Membre CS + PC (8)	Membre CS + membre comité (6)	Membre CS (4)	Mandat directoire	Etranger
1	Manfred Schneider	44	6	Bayer Linde	-	Daimler, Metro, RWE, TUI	-	(Bayer)	-
2	Jürgen Weber	32	4	D Post Lufthansa	-	Bayer, D Bank	-	(Lufthansa)	-
3	Ulrich Hartmann	30	5	E.ON	-	Henkel, D Bank	Lufthansa, Munich Ré	(E.ON)	ARCELOR
4	Clemens Börsig	30	5	D Bank	Daimler	-	Lufthansa, Linde, Bayer	(D Bank)	-
5	Gerhard Cromme	28	3	Siemens, Thyssen	Allianz	-	-	(Thyssen)	Saint-Gobain
6	Klaus Zumwinkel	24	3	PostBank, D Telekom	-	-	Lufthansa	D Post	Morgan Stanley
7	Henning Schulte-Noelle	22	3	Allianz	-	Thyssen, E.ON	-	(Allianz)	-
8	Michael Diekmann	20	4	-	-	Linde, Lufthansa	Siemens, BASF	Allianz	-
9	Heinrich von Pierer	20	4	-	-	Thyssen, D Bank	VW, Munich Re	(Siemens)	-
10	Jürgen Strube	20	3	BASF	-	Commerzbank	Linde	(BASF)	
	Somme		40						

Notes : PCS = Président du conseil de surveillance, PC = Président d'au moins un comité, P = Président. Sources : Rapport d'activité



Schéma n°1 : Le réseau début 2001

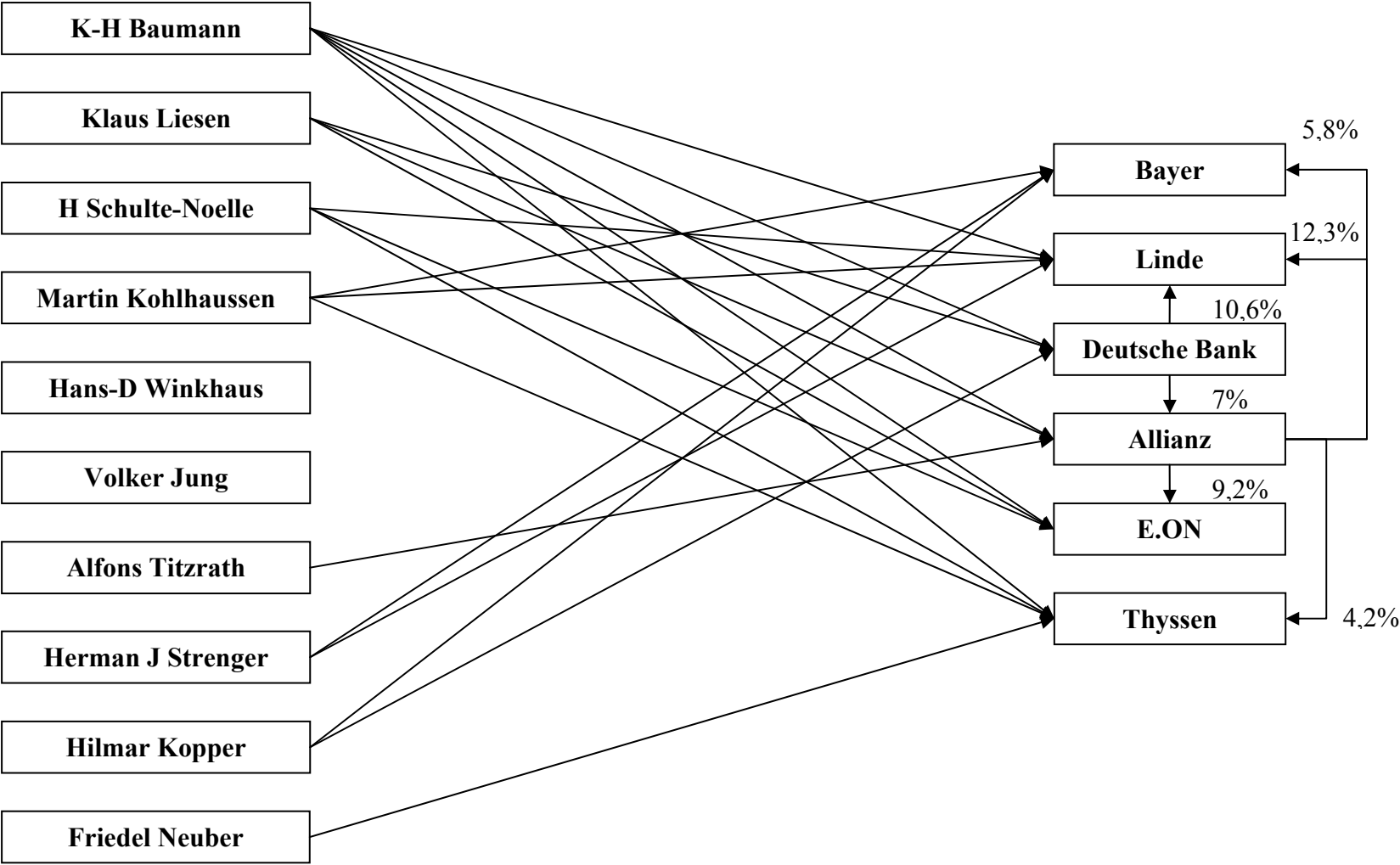


Schéma n°2 : Le réseau début 2005

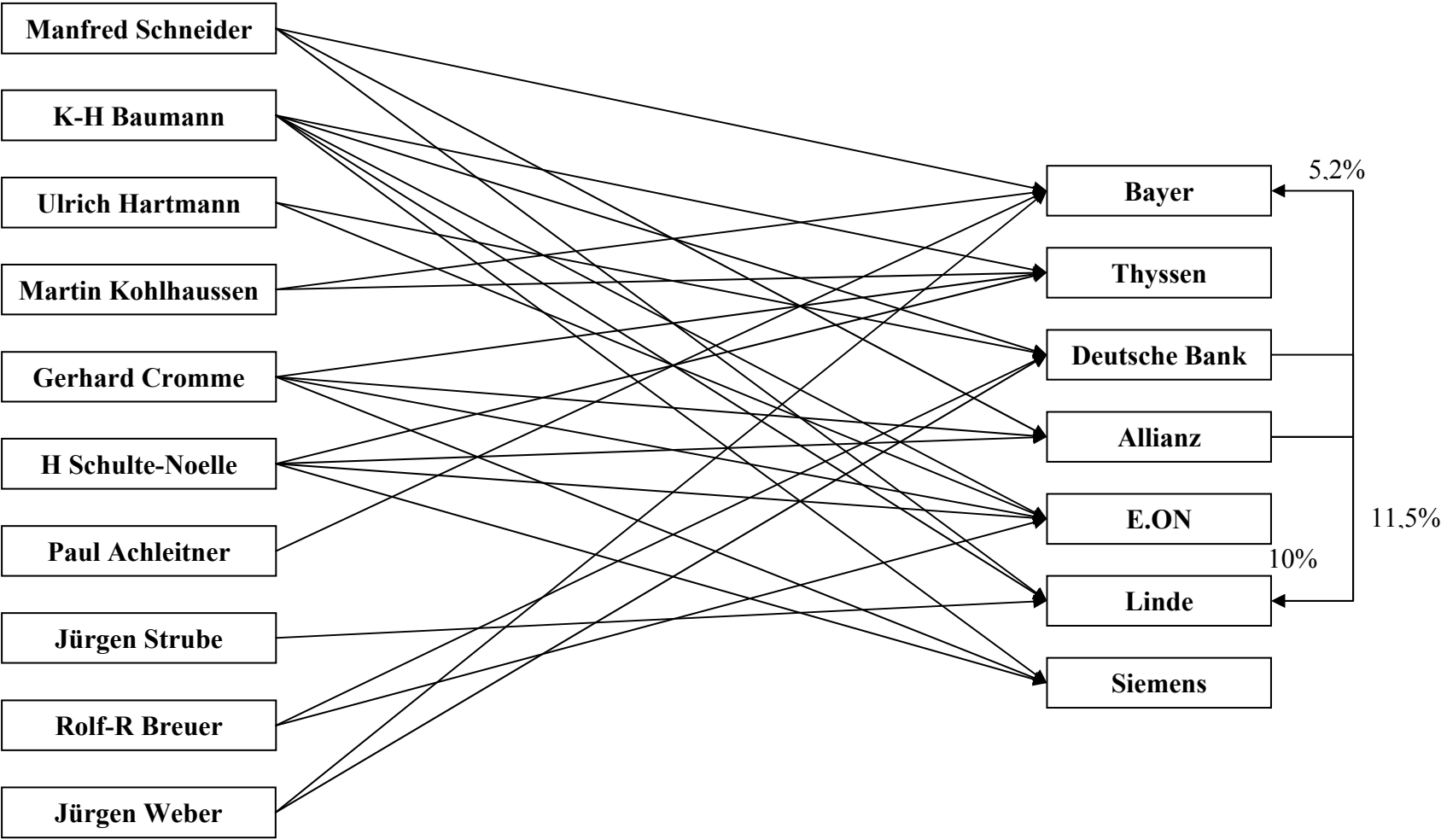
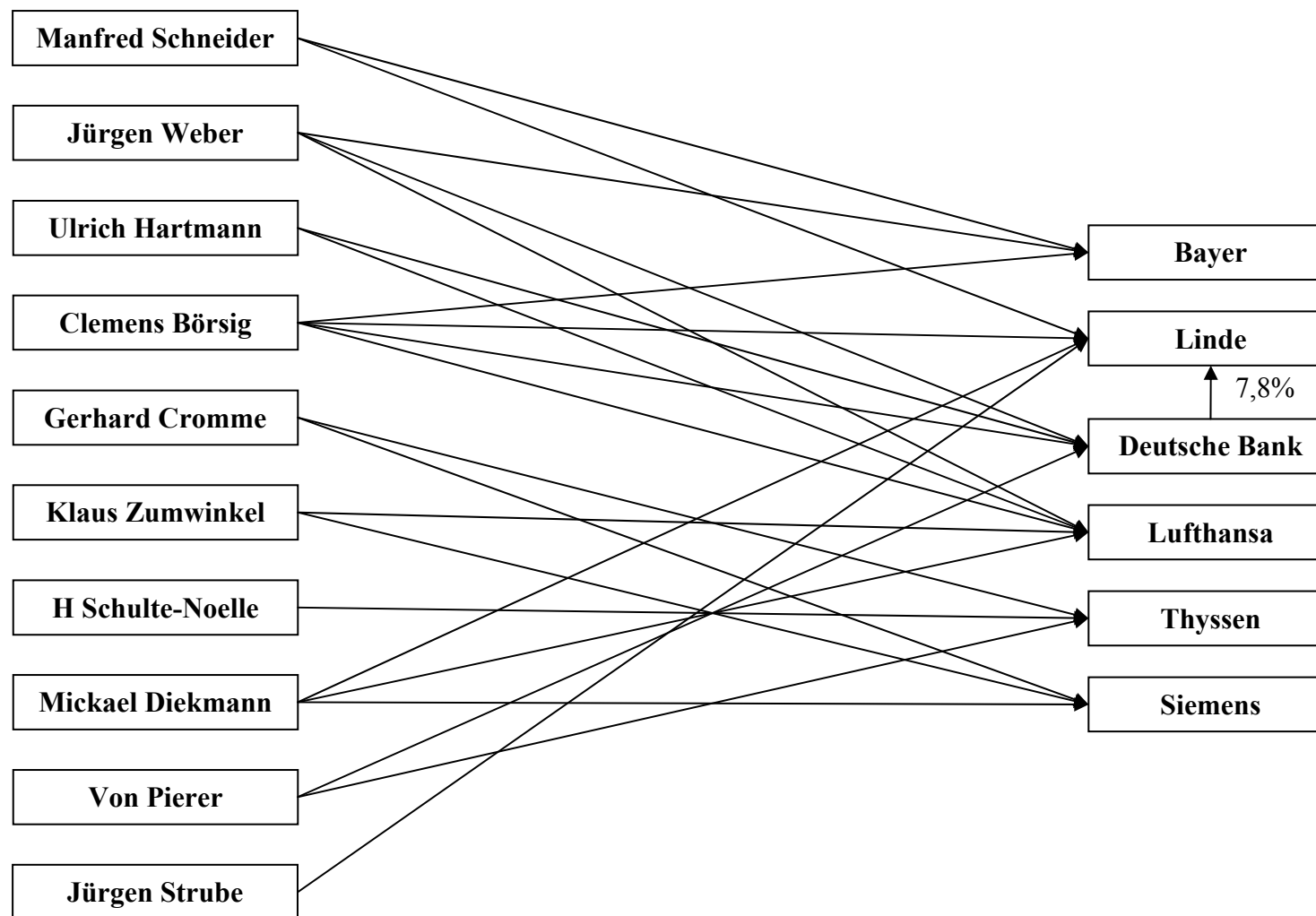


Schéma n°3 : Le réseau début 2008



## Annexe du chapitre n°6

## Annexe n°1 : Evolution du premier actionnaire des firmes du DAX30 entre 2002 et 2008

DAX 30	1 <sup>er</sup> actionnaire en 2002	Taille	Type	1 <sup>er</sup> actionnaire en 2008	Taille	Type
Adidas AG	?	< 5%	Fonds	INVESCO (GB)	5,087%	Fonds
Allianz SE	Munich Ré	23%	Assurance	UBS (Suisse)	3,8%	Banque (Suisse)
BASF SE	Allianz	9,2%	Assurance	AXA (France)	6,42%	Assurance
Bayer AG	Allianz	5,0%	Assurance	Capital Research (US)	10,08%	Fonds
BMW AG	Quandt	43%	Famille	Quandt + Klatten	46,6%	famille
Commerzbank AG	Cobra Beteiligungs	10%	Fonds	Generali (Italie)	9,9%	Assurance
Continental AG	Allianz	8,02%	Assurance	Capital Research (US)	5,139%	Fonds
Daimler	Deutsche Bank	12,5%	Banque	Kuwait	7,26%	Fonds souverain
Deutsche Bank AG	LaCaixa (Espagne)	4%	Banque	Deka International	4,93%	Fonds
Deutsche Börse	Investisseurs	22%	fondateurs	The Children's investment (GB)	10,06%	Fonds
Deutsche Post AG	République fédérale	73,1%	Etat	KfW Kreditanstalt	48,28%	Banque publique
Deutsche Post Bank	Mise sur le marché en 2004			Deutsche Post Bank	50,001%	Firme
Deutsche Telekom	République fédérale	43,1%	Etat	République fédérale	42,774%	Etat
E.ON AG	Allianz	7,6%	Assurance	E.ON	5,013%	Firme
Fresen Med Care	Fresenius AG	50,3%	Firme	Fresenius SE	36,6%	Firme
Henkel	Henkel	58,4%	Famille	Henkel Christoph	58,24%	Famille
Hypo Real Estate (*)	Brandes Iv Partners (US)	9,09%	Fonds	Capital Research (US)	10,131%	Fonds
Infineon Tech AG	Siemens	71,9%	Firme	Dodge & Cox (US)	10,03%	Fonds
Linde AG	Allianz	13,1%	Assurance	Atlas-Vermögensverwaltungs	9,99%	Banque
Lufthansa AG	République fédérale	10,1%	Etat	AXA (France)	10,56%	Assurance
Man AG	Regina	36,1%	famille	Volkswagen	29,9%	Firme
Merck				Capital Research (US)	9,787	Fonds
Metro AG	Haniel + Besheim	56,5%	famille	Haniel + Besheim	55,7%	Famille
Munich Ré	Allianz	24,8%	Assurance	AXA (France)	5,59%	Assurance
RWE AG	Allianz	13,3%	Assurance	RW Energie Beteiligung	16,089%	Municipalité
SAP AG	Tschira, Plattner & Hopp	38,1%	Fondateurs	Tschira, Plattner & Hopp	32,2%	Fondateurs
Siemens AG	Famille Siemens	6,9%	Famille	UBS (Suisse)	3,84	Banque (Suisse)
Thyssenkrupp AG	Krupp von Bohlen	16,9%	Famille	Krupp von Bohlen	25,1%	Famille
TUI AG	République fédérale	29,1%	Etat	Monteray (GB)	15,1%	Firme
Volkswagen AG	Saxe	20%	Etat	Porsche	30,94%	Firme

Sources : Rapports annuels, site BaFin. (\*) Chiffres 2003. Pour les chiffres de 2008, ils sont à dater du début août.

## Annexe n°2 : statistiques sur les effectifs des groupes du DAX30

	Effectif total 1999	Effectif All 1999	% All / Total	Effectif total 2007	Effectif All 2007	% All / Total	Variation total	Variation All	Variation All / Total
<b>Allianz</b>	113 584	41 912	36,9%	181 207	72 063	39,8%	59,5	71,9%	2,9
<b>BASF</b>	104 628	58 173	55,6%	95 175	46 890	49,3%	-9,0	-19,4%	-6,3
<b>BMW</b>	114 952	68 856	59,9%	107 539	80 654	75,0%	-6,4	17,1%	15,1
<b>Continental</b>	62 155	24 551	39,5%	151 654	51 562	34,0%	144,0	110,0%	-5,5
<b>Daimler</b>	463 561	240 940	52,0%	271 704	166 679	61,3%	-41,4	-30,8%	9,4
<b>Deutsche Bank</b>	93 232	48 360	51,9%	78 291	27 779	35,5%	-16,0	-42,6%	-16,4
<b>D Lufthansa</b>	66 207	50 913	76,9%	100 779	61 677	61,2%	52,2	21,1%	-15,7
<b>Deutsche Telekom</b>	195 788	172 685	88,2%	241 426	148 938	61,7%	23,3	-13,8%	-26,5
<b>E.ON</b>	131 602	82 251	62,5%	87 815	37 414	42,6%	-33,3	-54,5%	-19,9
<b>Fresenius</b>	29 318	1 847	6,3%	61 406	3 268	5,3%	109,4	76,9%	-1,0
<b>Henkel</b>	56 620	15 287	27,0%	52 303	9 938	19,0%	-7,6	-35,0%	-8,0
<b>Infineon</b>	25 779	12 838	49,8%	43 079	15 078	35,0%	67,1	17,4%	-14,8
<b>Linde</b>	35 597	17 549	49,3%	50 485	7 118	14,1%	41,8	-59,4%	-35,2
<b>MAN</b>	66 838	44 514	66,6%	55 086	31 611	57,4%	-17,6	-29,0%	-9,2
<b>METRO</b>	216 457	146 325	67,6%	281 455	126 879	45,1%	30,0	-13,3%	-22,5
<b>RWE</b>	152 132	113 805	74,8%	63 439	38 283	60,3%	-58,3	-66,4%	-14,5
<b>SAP</b>	21 699	8 918	41,1%	44 023	14 749	33,5%	102,9	65,4%	-7,6
<b>Siemens</b>	440 200	190 607	43,3%	398 000	127 360	32,0%	-9,6	-33,2%	-11,3
<b>ThyssensKrupp</b>	184 770	109 014	59,0%	191 350	84 999	44,4%	3,6	-22,0%	-14,6
<b>TUI</b>	79 142	31 657	40,0%	68 521	11 118	16,2%	-13,4	-64,9%	-23,8
<b>Volkswagen</b>	306 275	159 263	52,0%	329 305	174 000	52,8%	7,5	9,3%	0,8
<b>Somme</b>	2 960 536	1 640 267	55,4%	2 954 042	1 338 057	45,3%	-0,2	-18,4%	
<b>Moyenne</b>	140 978	78 108		140 669	63 717		-0,2	-18,4%	
<b>Médiane</b>	104 628	50 913		95 175	46 890		-9,0	-7,9%	

Sources : Rapports d'activités. Calculs de l'auteur.

## Annexe du chapitre n°7

### Annexe n°1 : L'analyse en terme de stade d'élaboration des produits

La base de données Chelem du CEPII décompose également les exportations selon le stade d'élaboration des produits. Six stades sont répertoriés : primaires (minerais, charbon, gaz et pétrole), manufacturés de base (Ciment, ver, fer, acier, chimie de base...), biens intermédiaires (quincaillerie, moteur, composants électroniques, composants voitures, engrais, plastique...), biens d'équipement (machines outils, machines spécialisées, instruments de mesure, matériels électrique, matériels informatiques...), produits mixtes (meuble, cuir...) et les biens de consommation (vêtement, électronique grand public, électroménager, automobile particulière, produits pharmaceutique...). Naturellement, nous trouverons des résultats proches de ceux de la décomposition en filières de production. Nous adoptons une autre nomenclature pour analyser le même objet. L'intérêt de cette analyse n'est cependant pas nul. Nous volons faire apparaître certains domaines de spécialisation qui n'auraient pas été montrés précédemment pour acquérir une vision exhaustive de l'état de la spécialisation allemande.

#### 1. L'analyse des avantages comparatifs révélés

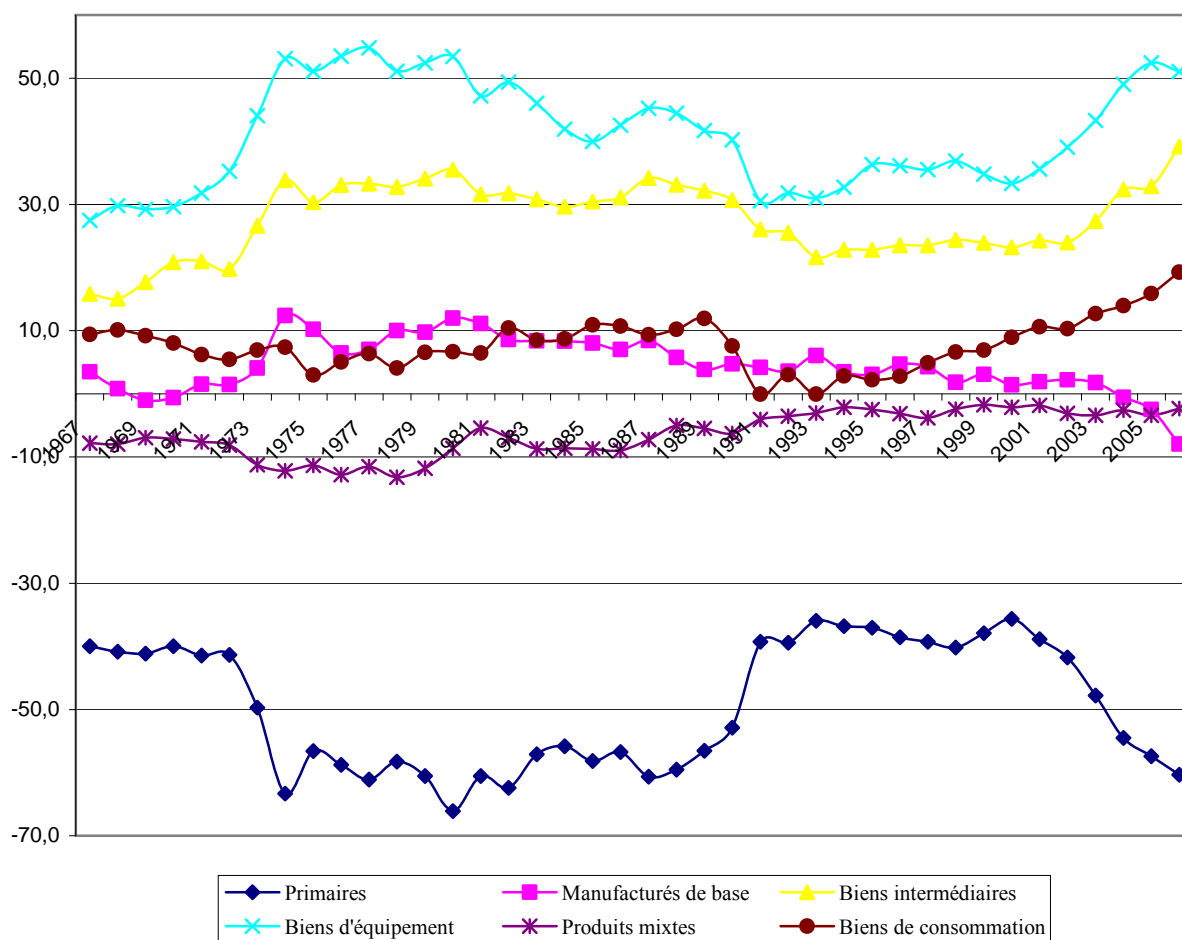
Sans trop de surprise, on remarque que l'Allemagne accumule depuis la fin des années 1960 un handicap sérieux dans les biens primaires, la situation se dégradant lors du premier choc pétrolier (1973). Au cours de la décennie 1990, la situation s'est améliorée avant de se dégrader de nouveau depuis le début de la décennie 2000 et la hausse concomitante du cours des matières premières. Sans quoi, nous remarquons une spécialisation marquée et croissante dans les **biens d'équipement** et les **biens intermédiaires** au cours des quarante années étudiées. Sur longue période, la spécialisation dans ces deux stades d'élaboration des produits n'est pas monolithique. L'Allemagne a connu une déspecialisation latente, principalement dans les biens d'équipements, entre 1975 et 1991, puis une relative stabilisation des avantages comparatifs au cours de la décennie 1990. A partir du début de la décennie 2000, l'Allemagne s'est de nouveau spécialisée dans ces deux stades si bien qu'en 2006, les niveaux de spécialisation ont atteint de nouveau ceux de la décennie 1970. On constate également depuis le début des années 1990 une spécialisation croissante dans les biens de consommation, notamment grâce aux automobiles particulières. A contrario, la spécialisation dans les

produits manufacturés de base s'est érodée sur longue période si bien que depuis 2004, l'Allemagne est structurellement pénalisée dans ce type de biens. (Graphique n°1)

## 2. Analyse des exportations et des parts de marché mondial

En conséquence, l'Allemagne exporte principalement des **biens intermédiaires** (23,5% du total des exportations en 2006), des **biens de consommation** (23,7% du total des exportations en 2006) et des **biens d'équipement** (26,7% du total des exportations en 2006). Entre 1990 et 2006, cette typologie n'a que très peu changé. Sur la période étudiée, les exportations de biens intermédiaires ont cru de 160%, celles de biens d'équipement de 188% et celles de biens de consommation de 200%, ce qui justifie le léger accroissement de sa part relative dans le total des exportations. Lorsqu'on rentre un peu plus dans les détails, on constate également une relative stabilité de la structure des exportations.

**Graphique n°1: Evolution de la spécialisation selon le stade**



Sources : Chelem.

## 2.1. Quels sont les produits phares ?

Nous retrouvons ainsi à quelques exceptions les mêmes produits que ceux trouvés dans l'analyse en filière. Au niveau du stade des **biens intermédiaires**, l'Allemagne exporte principalement de la quincaillerie, des articles métalliques et des produits de la mécanique générale (21,3% des biens intermédiaires exportés en 2006 soit 5% du total des exportations), des moteurs, des pompes, des turbines et machines à gaz, à vapeur, à explosion et hydrauliques (22% des biens intermédiaires soit 5,2% du total des exportations) et des éléments de véhicules automobiles tels des châssis, la carrosserie et des pièces détachées (17% des biens intermédiaires exportés soit 4% du total des exportations). Pour les **biens d'équipement**, l'Allemagne exporte principalement des machines spécialisées pour l'industrie (15,3% des biens d'équipement exportés soit 4,1% du total des exportations), des appareils et des instruments de mesure et de précision mécaniques, électriques et électroniques (12,7% des biens d'équipement soit 3,4% du total des exportations) et des appareils et des fournitures électriques tels que des fils, des câbles, des piles, des accumulateurs et des lampes (16,6% des biens d'équipement exportés soit 4,4% du total des exportations). Enfin, pour les **biens de consommation**, l'Allemagne exporte principalement des automobiles particulières (44,7% des biens de consommation exportés soit 10,6% du total des exportations), des produits pharmaceutiques (18,1% des biens de consommation exportés soit 4,3% du total des exportations) et des produits de toilette (savon, parfum), d'entretien (lessive...) et produits chimique finals (7,5% des biens de consommation exportés soit 1,8% du total des exportations). (Tableau n°1)

**Tableau n°1 : Principaux biens exportés selon les stades**

	1990		2006	
	Valeurs (\$)	% du total	Valeurs (\$)	% du total
<b>Biens d'équipement</b> dont :	<b>102,925</b>	<b>26,2</b>	<b>296,723</b>	<b>26,7</b>
- Machines spécialisées pour industrie	24,143	6,1 (23,5)	45,529	4,1 (15,3)
- Appareil et instruments de mesure	10,860	2,8 (10,6)	37,542	3,4 (12,7)
- Appareil et fournitures électriques	16,453	4,2 (16,0)	49,400	4,4 (16,6)
<b>Biens de consommation</b> dont :	<b>87,398</b>	<b>22,2</b>	<b>262,840</b>	<b>23,7</b>
- Automobiles particulières	42,234	10,7 (48,3)	117,560	10,6 (44,7)
- Produits pharmaceutiques	5,859	1,5 (6,7)	47,672	4,3 (18,1)
- Produit de toilette	6,670	1,7 (7,6)	19,755	1,8 (7,5)
<b>Biens intermédiaires</b> dont :	<b>100,109</b>	<b>25,5</b>	<b>261,167</b>	<b>23,5</b>
- Quincaillerie et mécanique générale	19,927	5,1 (19,9)	55,508	5,0 (21,3)
- Moteurs, turbines et pompes	17,285	4,4 (17,3)	57,426	5,2 (22,0)
- Eléments de véhicules automobiles	15,892	4,0 (15,9)	44,425	4,0 (17,0)
<b>Total des exportations</b>	<b>393,203</b>	<b>100</b>	<b>1 111,123</b>	<b>100</b>

Sources : Chelem. Calcul de l'auteur.



## **2.2. Classements mondiaux pour les trois principaux stades**

Par ailleurs, sur les marchés mondiaux, l'Allemagne est également classée pour ces trois stades dans les trois premières places. Elle était en 2006 le premier exportateur mondial de biens intermédiaires (261,166 milliards de \$ soit 13,1% de part de marché), devant les Etats-Unis (204,428 milliards de \$ soit 10,2% de part de marché) et le Japon (157,689 milliards de \$ soit 7,9% de part de marché). Pour les biens d'équipement, elle était troisième avec 261,167 milliards de \$, soit 12% de part de marché, derrière la Chine (347,233 milliards de \$ soit 14% de part de marché) et les Etats-Unis (298,417 milliards de \$ et 12% de part de marché). Enfin, pour les biens de consommation, elle était seconde (262,840 milliards de \$ soit 12,5% de part de marché), derrière la Chine (264,713 milliards de \$ soit 12,6% de part de marché) mais devant le Japon (162, 881 milliards de \$ soit 7,8% de part de marché).

## Bibliographie

### A

- Addison, J. Schnabel, C. et Wagner, J.** [2003], « The Course of Research into the Economic Consequences of German Works Councils. » IZA DP n°878.
- Adomeit, A.** [2005], « La politique russe de l'Allemagne : la fin de la lune de miel ? » Russie.Nei.Visions n°6.
- Aglietta, M.** [1998], « Le capitalisme de demain. » Notes de la Fondation Saint-Simon.
- Aglietta, M. et Rebérioux, A.** [2004], « Les dérives du capitalisme financier. » Albin Michel.
- Albert, M.** [1991], « Capitalisme contre capitalisme. » Seuil.
- Allevione, J. et Rahr, A.** [2007], « Russie-Allemagne : la relation spéciale et la présidence de l'UE. » Politique étrangère.
- Amable, B.** [2003], « The Diversity of Modern Capitalism. » Oxford University Press.
- Amable, B.** [2005], « Les cinq capitalismes. Diversité des systèmes économiques et sociaux dans la mondialisation. » Seuil.
- Amable, B. Barré, R. et Boyer, R.** [1997], « Les systèmes nationaux d'innovation à l'ère de la globalisation. » Economica.
- Amable, B. et Petit, P.** [2001] « The diversity of social systems of innovation and production during the 1990s », Couverture orange CEPREMAP n°2001-15.
- Amable, B. Ernst, E. et Palombarini, S.** [2002], « Comment les marchés financiers peuvent-ils affecter les relations industrielles ? Une approche par la complémentarité institutionnelle. » Année de la régulation n°6.
- Amable, B. et Palombarini, S.** [2005], « L'économie politique n'est pas une science morale. » Raisons d'agir.
- Anderson, K. et Hassel, A.** [2007], « Pathways of Change in CMEs: Training Regimes in Germany and the Netherlands. » Konferenzpapier APSA Chicago.
- Aoki, M.** [2000], « Information, Corporate Governance, and institutional Diversity. » Oxford University Press.
- Aoki, M.** [2001], « Toward a Comparative Institutional Analysis. » MIT Press Cambridge.
- Aoki, M.** [2006], « Fondements d'une analyse institutionnelle comparée. » Albin Michel.
- Artus, I.** [2002], « Le transfert du système (ouest) allemand de relations professionnelles à l'Est : des rôles différents pour des institutions identiques » Revue de l'IRES n°39.

**B**

- Bahn Müller**, R. [2003], « Des deux côtés de la convention collective : formation des salaires et politiques salariales dans les firmes couvertes ou non par les conventions collectives. » Chronique Internationale de l'IRES n°81.
- Barca**, F, et **Becht**, M. [2001], « The Control of Corporate Europe. » Oxford University Press.
- Baudru**, D. **Lavigne**, S. et **Morin**, F. [2001] « Les investisseurs institutionnels internationaux : une analyse du comportement des investisseurs américains. » Revue d'Economie Financière n°61.
- Baums**, T et **Fraune**, C. [1995], « Institutionelle Anleger und Publikumsgesellschaft: Eine empirische Untersuchung. » Die Aktiengesellschaft n°40.
- Bellante**, B. **Levratto**, N. et **Paranque**, B. [2001], « Diversité économique et modes de financement des PME. » L'Harmatan
- Berle**, A. et **Means**, C. [1932], « The modern Corporation and private Property. »
- Berglof**, E [1990], « Capital structure as a system of control : a comparison of financial system. »
- Bernard**, A. et **Jensen**, J-B. [1999], « °Exceptional Exporter Performance : Cause, Effect or Both?° » Journal of International Economics n°47.
- Bessone**, A-J. et **Heitz**, B. [2005], « Exportations : Allemagne 1 - France 0. » Note de Conjoncture INSEE.
- Beyer**, J. [2002], « Deutschland AG a.D: Deutsche Bank, Allianz und das Verflechtungszentrum großer deutscher Unternehmen. » MPIfG Working Paper.
- Beyer**, J. et **Höpner**, M. [2003], « The disintegration of organised capitalism : German corporate governance in the 1990s. » dans West European Politics 26, 4, 179-198.
- Bispinck**, R. [2003], « Das deutsche Tarifsysteem in Zeiten der Krise – Streit um Flächentarif, Differenzierung und Mindeststandards.° » WSI Mitteilungen n°7.
- Blancke**, F. [1999] « Crise de la société du travail et transformation des relations contractuelles du travail. » Dans cahier travail et emploi : « Travail – activité – emploi : une comparaison France – Allemagne. »
- Blot**, C. et **Cochard**, M. [2008], « L'énigme des exportations revisitée. Que faut-il retenir des données de panel ? » Revue de l'OFCE n°106.
- Bonneau**, T. et **Drummond**, F. [2005], « Droit des marchés financiers. » Economica.

- Boot**, A. [2000], « Relationship Banking: What do we know? » *Journal of Financial Intermediation* n°9.
- Börsch**, A. [2007], « Global Pressure, National System. How german corporate governance is changing. » Cornell.
- Bornet**, J-P. et **Vauplane**, H. [1998], « Droit des marchés financiers. » Litec.
- Bosch**, G. [2002], « L'évolution de la négociation collective en Allemagne : une décentralisation coordonnée. » *Travail et emploi* n°92.
- Bosch**, G. et **Stille**, F. [2000], « Temps de travail et réduction du temps de travail en Allemagne. » *Revue du CEPII* n°83.
- Boubel**, A. et **Pansard**, F. [2004], « Les investisseurs institutionnels. » La Découverte.
- Boulhol**, H. [2006], « Le bazar allemand explique-t-il l'écart de performance à l'exportation par rapport à la France ? » Dans **Artus**, P. et **Fontagné**, L. [2006], « Évolution récente du commerce extérieur français. » *Rapport du CAE* n°64.
- Bourgeois**, I. [2005], « Hartz IV: La fin des trappes à inactivité? » Dans « Le modèle allemand en mutation. » CIRAC.
- Bourgeois**, I. [2007], « La place de l'Allemagne dans l'économie mondiale. » Dans *Regards sur l'économie allemande* n°83.
- Bourgeois**, I. et **Lasserre**, R. [2007], « Les PME allemandes : acteurs de la mondialisation. » Dans *Regards sur l'économie allemande* n°83.
- Bourguinat**, H. [1999], « Finance internationale. » PUF.
- Boyer**, R. [1999], « Le politique à l'ère de la mondialisation et de la finance : le point sur quelques recherches régulationnistes. » *Année de la régulation* n°3.
- Boyer**, R. [2004], « Une théorie du capitalisme est-elle possible ? » Odile Jacob.
- Boyer**, R. et **Saillard**, Y. [2002], « Théorie de la régulation : l'état des savoirs. » La Découverte.
- Brodersen**, H. [2008], « Le "modèle allemand" à l'exportation : pourquoi l'Allemagne exporte-t-elle tant ? » *Note du Cerfa* n°57.

## C

- Carpier**, U. et **Dammann**, R. [2006], « L'introduction de la société européenne en droit allemand. » dans Lenoir, « La Societas Europaea ou SE », *Rapport au Garde des Sceaux*.
- Chagny**, O. [2005], « Les réformes du marché du travail en Allemagne. » *Revue de l'IRES* n°48.

- Chabi**, S. et **Maati**, J. [2006], « The Small World of the CAC 40. » Banque & Marchés n°82.
- Charkham**, J. [1995], « Keeping Good Company: A Study of Corporate Governance in Five Countries. » Oxford University Press.
- Chavance**, B. [2007], « L'économie institutionnelle. » La Découverte.
- Cioffi**, J-W. [2002], « Restructuring 'Germany, Inc.': The Corporate Governance Debate and the Politics of Company Law Reform. » Law & Policy.
- Cioffi**, J-W. [2003], « Expansive Retrenchment: The Regulatory Politics of Corporate Governance Reform and the Foundations of Finance Capitalism. » Working Paper.
- Cioffi**, J-W. [2004], « The State of the Corporation: State Power, Politics, Policymaking and Corporate Governance in the United States, Germany, and France. » dans Martin Shapiro and Martin Levin, « Transatlantic Policymaking in an Age of Austerity. »
- CIRAC**, [2007], « Le système allemand d'innovation : organisation et dynamiques nouvelles. Eléments pour une comparaison France-Allemagne. »
- Chevillon**, G. **Heyer**, E. **Monperrus-Veroni**, P. et **Timbeau**, X. [2007], « Désinflation compétitive : le cas allemand 2007. »
- Choulet**, C. [2007], « La lente mutation des banques allemandes. » Conjoncture BNP-Paribas.
- Coase**, R. [1937], « The Nature of the firm. »
- Coutinet**, N. et **Sagot-Duvaurox**, D. [2003], « Économie des fusions et acquisitions. » La Découverte.
- Crane**, D.B. et **Schaede**, U. [2005], « °Functional Change and Bank Strategy in German Corporate Governance.° » International Review of Law and Economics.
- Creel**, J. et **Le Cacheux**, J. [2006], « La nouvelle désinflation compétitive européenne. » Revue de l'OFCE n°98.
- Crozet**, M. et **Mayer**, T. [2007], « Le club très select des firmes exportatrices. » Lettre du CEPII n°271.
- Crouch**, C.[1993], « °Ambiguities of decentralisation at International Industrial Relations Association, Economic and Political Changes in Europe. »
- Cruzet**, T. et **Langlet**, A. [2006], « Évolutions comparées des exportations en zone euro. » Direction Générale du Trésor et de la Politique Économique n°110.
- Culpepper**, P. [2003], « °Creating Cooperation°: How States Develop Human Capital in Europe.° »
- Culpepper**, P. [2006], « °Le système politico-économique français depuis 1985. ° » dans Culpepper, P. Hall, P. et Palier, B. « La France en mutation 1980-2005. »

## **D**

**David**, P.A. [1985], «°Clio and the Economics of QWERTY. » The American Economic Review, Vol. 75, N°2.

**Danninger**, S. et **Joutz**, F. [2007] « What Explains Germany's Rebounding Export Market Share? » FMI.

**Donat**, V. [1988], « la grève : une arme ultime. » Document société.

**Du Plessis**, J-J., **Grossfeld**, B., **Luttermann**, C., **Saenger**, I. et **Sandrock**, O. [2007], « German Corporate Governance In International And European Context. » Springer.

**Dupuy**, C et **Morin**, F. [1991], « Le cœur financier allemand. » Revue d'économie Financière n°17.

**Deruennes**, A. [2006], « Quelle lecture faire de l'évolution récente des exportations manufacturières françaises ? » Dans **Artus**, P. et **Fontagné**, L. [2006], « Évolution récente du commerce extérieur français. » Rapport *du* CAE n°64.

## **E**

**Eaton**, J. **Kortum**, S. et **Kramarz**, F. [2004], «°Dissecting Trade: Firms, Industries and Export Destinations.°» American Economic Review n°94.

**Eber**, N. [1998], « Les relations de long terme banque entreprise. » Vuibert.

**Edwards**, J et **Fischer**, K. [1994], « Banks, finance, and investment in Germany. » Cambridge University Press

**Elsas**, J.P. et **Krahn**, R. [1998], « Is Relationship Lending Special? Evidence from Credit-File Data in Germany. » Journal of Banking and Finance n°22.

**Erhel**, C. et **Palier**, B. [2003], « Europe sociale et europe de l'emploi : l'apport d'une perspective institutionnaliste à l'explication des trajectoires nationales. » Cahiers de la MSE

## **F**

**Fabra**, P. [2004], « Réforme comptable : l'immense paradoxe » dans Les Echos du 03/12/04.

**Faccio**, M. et **Lang**, L. [2002], « The Ultimate Ownership of Western European Corporations. » Journal of Financial Economics n°65.

**Feldman**, G. [2001], « Allianz and the German Insurance Business, 1933–1945. » Cambridge University Press.

- Felettigh, A. Lecat, R. Pluyaud, B. et Tedeschi, R.** [2006], « Parts de marché et spécialisation commerciale de l'Allemagne, de la France et de l'Italie. » Bulletin de la Banque de France n°146.
- Ferrand, F.** [1997] « Droit privé allemand. » Dalloz-Sirey.
- Ferrara, L.** [2004], « L'image des biens intermédiaires et d'équipement sur le marché européen en 2003. » Centre d'observation économique, Documents de travail n°66.
- Ferrara, L.** [2005], « Compétitivité hors prix des biens de consommation sur le marché européen en 2004. » Centre d'observation économique, Documents de travail n°70.
- Fitoussi, J.P. et Le Cacheux, J.** [2007], « L'état de l'Union européenne. » Fayard
- Fleury, M-J.** [2005], « Politiques et institutions allemandes d'aide au retour à l'emploi. » Les Papiers du CERC.
- Franks, J. et Mayer, C.** [2000], « Ownership and Control of German Corporations. » Working Paper.
- Frick, J. et Grabka, M.** [2008], « Schrumpfende Mittelschicht – Anzeichen einer dauerhaften Polarisierung der verfügbaren Einkommen? » DIW Berlin.

## G

- Gabel, M.** [2005], « *Aufbau Ost* : entre désillusion, dilemme et renouveau » dans Regards sur l'économie allemande n°71.
- Gay, P-A. et Vidal, F** [2007], « Crise financière : faut-il brûler les normes IFRS ? » dans Les Echos du 10/12/07.
- Giraud, O.** [2002], « La formation professionnelle en Allemagne entre division et unité : héritages communs, évolutions parallèles et cohérences sociétales de la révolution industrielle à la réunification. »
- Giraud, P-N.** [2002], « Faut-il condamner la spéculation. »
- Gougeon, J-P.** [2007], « Allemagne : une puissance en mutation. » Folio.
- Goyer, M.** [2002], « The Transformation of Corporate Governance in France and Germany: The Role of Workplace Institutions. » MPIfG Working Paper.
- Goyer, M.** [2004] « Corporate governance under stress: an institutional perspective on the transformation of corporate governance in France and Germany. » MIT.
- Goyer, M.** [2006], « Varieties of institutional investors and national models of capitalism: the transformation of corporate governance in France and Germany. » Politics Society.

**Goyer, M.** [2007], « Institutional Investors in French and German Corporate Governance: The Transformation of Corporate Governance and the Stability of Coordination. » Working paper.

**Greve, G. Pfeiffer, R. et Vennebusch, T.** [2007], « Minijob-Zentrale – Entwicklung und Status quo der geringfügigen Beschäftigung. » Rvaktuell.

**Guédou, B.** [2007], « Le système de brevet en Europe. » Trésor-éco – n°9.

## **H**

**Hackethal, A.** [2004], « German Banks and Banking Structure, in: The German Financial System. » dans Krahnen, J. P. et Schmidt, R. H., Oxford University Press.

**Hackethal, A. et Schmidt, R.** [2005], « Structural Change in the German Banking System. » Revue d'Economie Financière n°78.

**Hackethal, A. Schmidt, R. et Tyrell, M.** [2005], « Banks and German corporate governance : on the way to a capital market-based system? » Corporate Governance: An International Review, Vol. 13, No. 3, pp. 397-407.

**Harhoff, D. et Korting, T.** [1998] « Lending Relationships in Germany: Empirical Evidence from Survey Data. » Journal of Banking & Finance.

**Hall, P. et Soskice, D.** [2001], « Varieties of Capitalism : The institutional foundations of comparative advantage. » Oxford University Press.

**Hall, P. et Soskice, D.** [2002], « Variété des capitalismes°. » Année de la régulation n°6.

**Hall, P. et Thelen, K.** [2007], « Institutional Change in Varieties of Capitalism. » Working Paper.

**Hege, A.** [1998], « Décentralisation de la négociation collective : éléments d'un débat. » Chronique Internationale de l'IRES n°51.

**Hege, A.** [2000], « Représentation des salariés dans l'établissement : bilan d'étape de fin de siècle. » Chronique Internationale de l'IRES n°62.

**Hege, A.** [2001], « La réforme conflictuelle des conseils d'établissement. » Chronique Internationale de l'IRES n°70.

**Hege, A.** [2002], « IG Metall, les chemins de l'innovation : formation continue dans l'entreprise, 5000 emplois à 5000 marks chez Volkswagen, fonds de pension de la métallurgie » Chronique Internationale de l'IRES n°74.

**Hege, A.** [2003], « SPD et syndicats dans la tourmente des reformes sociales » Chronique Internationale de l'IRES n°83.



- Hege, A.** [2004], « Retour aux 40 heures ? » Chronique Internationale de l'IRES n°90.
- Hege, A.** [2005a], « Le retour improbable à la normalité de la négociation collective, ou les dilemmes du mouvement syndical » Chronique Internationale de l'IRES n°92.
- Hege, A.** [2005b], « Le salarié(e)s précaires, l'emploi normal et la représentation syndicale » Chronique Internationale de l'IRES n°97.
- Hege, A.** [2006], « Un salaire minimum dans le pays des hauts salaires ? » Chronique Internationale de l'IRES n°103.
- Hege, A.** [2007], « Renouvellement des conventions collectives sur fond de reprise et d'inégalités salariales croissantes. » Chronique Internationale de l'IRES n°106.
- Hege, A.** [2008], « Salaire minimum, grève du rail, fissures dans le système de négociation collective. » Chronique Internationale de l'IRES n°110.
- Hege, A. et Dufour, C.** [2007], « Restructurations chez Volkswagen : Wolfsburg d'abord ! » Chronique Internationale de l'IRES n°104.
- Helpman, E. Melitz, M. et Yeaple, S.** [2004], « Export versus FDI with Heterogeneous Firms. » American Economic Review.
- Hicks, J.** [1975], « °The crisis in keynesian economics°, Basic Blackwell, Oxford.
- Höpner, M.** [2001], « Corporate governance in transition : Ten empirical findings on shareholder value and industrial relations in Germany. » MPIfG Discussion Paper.
- Höpner, M.** [2001], « Corporate Governance in Transition: Ten Empirical Findings on Shareholder Value and Industrial Relations in Germany. » MPIfG Discussion Paper.
- Höpner, M.** [2005] « What Connects Industrial Relations with Corporate Governance? Explaining Complementarity. » Dans Socio-Economic Review 3, 2, 331-358.
- Höpner, M. et Krempel, L.** [2003], « The politics of the german company network. » MPIfG Working Paper.
- Huveneers, C. et Steinherr, A.** [1993], « Economie industrielle des institutions bancaires » Revue d'Economie Financière n°27.

## **J**

- Jackson, G.** [2001], « Organizing the Firm: Corporate Governance in Germany and Japan. » Monograph.
- Jackson, G. Höpner, M. et Kurdelbusch, A.** [2004], « Corporate governance and employees in Germany: Changing linkages, complementarities and tensions. » Discussion Paper RIETI.

**Jackson, G.** et **Miyajima, H.** [2007], « Varieties of takeover markets: Comparing mergers and acquisitions in Japan with Europe and the USA. » Discussion Paper RIETI.

**Jamet, J-F.** [2007], « Où va l'industrie européenne ? » Fondation Robert Schuman.

**Jeffers, E.** [2007], « Les consolidations bancaires européennes. » Revue d'économie financière n°87.

**Joly, H.** [1996], « Patrons d'Allemagne. Sociologie d'une élite industrielle. 1933-1989. » Presses de Sciences Po.

**Joly, H.** [2002], « Patrons d'Allemagne revisités : la résistance du modèle traditionnel. » dans Regards sur l'économie allemande n°56.

**Juvin, H.** [2004], « Les marchés financiers : voyage au cœur de la finance mondiale. » Editions D'organisation.

## **K**

**Kalina, T.** et **Weinkopf, C.** [2008], « Weitere Zunahme der Niedriglohnbeschäftigung: 2006 bereits rund 6,5 Millionen Beschäftigte betroffen. » IAQ-Report.

**Kengelbach, J., Ross, A.** et **Stelter, D.** [2005], « Deconstruction of "Germany Inc". » Boston Consulting Group.

**KfW-Research,** [2005], « °Lending by German credit institutions : current figures on newloans.° » MakroScope n°16.

**Koenig, P.** [2006], « Performance des entreprises sur les marchés d'exportation : l'influence de l'environnement social et industriel. » dans **Artus, P.** et **Fontagné, L.** [2006], « Évolution récente du commerce extérieur français. » Rapport *du* CAE n°64.

## **L**

**Lallement, M.** [1999], « Les gouvernances de l'emploi : Relations professionnelles et marché du travail en France et en Allemagne. » Desclée de Brouwer.

**Lallement, M.** [2008], « Sociologie des relations professionnelles. » La Découverte.

**Lasserre, R.** [2005], « La cogestion allemande à l'épreuve de la globalisation » Regards sur l'économie allemande n°72.

**Lasserre, R.** et **Lattard, A.** [1993], « La Formation professionnelle en Allemagne. Spécificités et dynamique d'un système. » CIRAC.

- Lattard, A.** [2000], « Permanence et mutations du système dual : Où va le modèle allemand ? » Revue française de pédagogie.
- Lattard, A.** [2005a], « Le rôle des syndicats et du patronat en Allemagne. » Note du Cerfa n°25.
- Lattard, A.** [2005b], « Négociation collective : quel avenir pour la convention de branche ? » dans « Le modèle social allemand en mutation », CIRAC.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F. Shleifer, A. et Vishny, R.** [1999], « Corporate Ownership Around the World. » Journal of Finance.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F. Shleifer, A. et Vishny, R.** [1997], « Legal Determinants of External Finance. » Journal of Finance.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F. Shleifer, A. et Vishny, R.** [1998], « Law and Finance. » NBER Working Paper.
- Lefebvre.** [2000] « L'Allemagne. » Francis Lefebvre.
- Le Galès, P. et Palier, B.** [2002], « L'économie politique en débat. » Année de la régulation n°6.
- Lehrer, M.** [2001], « Macro-varieties of Capitalism and Micro-varieties of Strategic Management in European Airlines. » dans **Hall, P. et Soskice, D.** [2001], « Varieties of Capitalism : The institutional foundations of comparative advantage. » Oxford University Press.
- Lestrade, B.** [1995], « La flexibilité du temps de travail. » Dans « Allemagne d'aujourd'hui. »
- Lestrade, B.** [2001], « Le syndicalisme allemand à la recherche d'un second souffle. » Innovations.
- Lestrade, B.** [2005a], « La politique gouvernementale pour l'emploi, de Schröder I à Schröder II » dans « Le modèle social allemand en mutation », CIRAC.
- Lestrade, B.** [2007], « Les syndicats en France et en Allemagne: Difficiles adaptations aux mutations de la société. » CERFA.
- Leroux, G.** [2005], « Syndicats et patronat. » Dans « Qui dirige l'Allemagne ».
- Logeay, C. et Rietzler, K.** [2008], « Réformes du marché du travail en Allemagne – aucun effet sur l'emploi et aggravation des déséquilibres en Europe. » Revue de l'IRES n°56.
- Lordon, F.** [2000], « Fonds de pension piège à cons ? Mirages de la démocratie actionnariale. » Editions Raisons d'Agir.

## **M**

- Maati**, J. [2006], « Les administrateurs européens du FTSEurofirst 100 constituent-t-ils un petit monde ? » LARIME.
- Martin**, [2004] « The German System of Financing and Corporate Governance - On the way from a bank-based to a market-based model? »
- Marechal**, A. et **Pietrancosta**, A. [2005], « Transposition de la directive OPA : des incertitudes entourant le recours à la "clause de réciprocité. » Lexbase Hebdo n° 189.
- Médori**, P. [2008], « Les grandes lignes de la recherche publique en Allemagne. » Ambassade de France en Allemagne.
- Melitz**, M. [2003], « The Impact of Trade on Intra-Industry Reallocations and Aggregate Industry Productivity. » Econometrica n°71.
- Milano**, S. [1996], « Allemagne, la fin d'un modèle. » Aubier.
- Milgrom**, P. et **Roberts**, J. [1990], « Rationalizability, Learning, and Equilibrium in Games of Strategic Complementarities » Econometrica n°58.
- Millot**, M. et **Roulleau**, J-P. [2005], « Les relations sociales en Europe. Acteurs et enjeux. » Groupe Liaisons.
- Morin**, F. [2006], « Le nouveau mur de l'argent. » Seuil.
- Mouriaux**, F et **Foulcher-Darwish**, S. [2006], « Les capitaux propres des entreprises et la stabilité financière : l'apport d'une approche par « les capitaux propres nets en risque. » Revue de stabilité financière, Banque de France, n°8.

## N

- Nehls**, H. et **Schmidt**, T. [2003], « Credit Crunch in Germany? » RWI Discussion Papers.
- North**, D-C. [1990], « Institutions, Institutional Change and economic performance. » Cambridge University Press.
- North**, D. C. [1995], « Five propositions about institutional change. » Working Paper.
- Nowak**, E. [2001], « recent developments in german capital markets and corporate governance. »
- Nowak**, E. [2005], « Investor Protection and Capital Market Regulation in Germany. »

## O

- Orléan**, A. [1999], « Le pouvoir de la finance. » Odile Jacob.

**P**

- Paranque**, B. [2000], « Besoins de financement et accès au crédit. » Le Monde des Entreprises n°13.
- Parrat**, F. [2003], « Le gouvernement d'entreprise. » Dunod
- Pautrat**, M-H. [2005], « Ver.di : un géant sans cohésion. » Dans «Le modèle social allemand en mutation. » CIRAC.
- Pech**, T. [2007], « Le syndicalisme à l'épreuve du capitalisme séparateur. » Sur la vie des idées.fr.
- Perez**, R. [2003], « La gouvernance de l'entreprise. » La Découverte.
- Pesin**, F. et **Strassel**, C. [2006], « Le modèle allemand en question. » Economica.
- Petersen**, M et **Rajan**, R. [1994], « The benefits of lending relationships: Evidence from small business data. » Journal of Finance n°49.
- Plihon**, D. [2005], « Nouveaux acteurs, nouveaux enjeux Instabilité financière et risque systémique : l'insuffisance du contrôle macroprudentiel. » Cahiers français n°331.
- Porter**, M. [1992], « L'avantage concurrentiel des nations. » Dunod.
- Prigge**, S. [1999], « A Survey of German Corporate Governance. » Paper.
- Pujals**, G. [2005], « L'Europe bancaire en mouvement. » Revue d'Economie Financière n°78.

**R**

- Rajan**, R. et **Zingales**, L. [2001], « *The Great Reversals : The Politics of Financial Development in the 20th Century*. » NBER Working Paper.
- Rehfeldt**, U. [1996], « Transformation des structures économiques et stabilité des formes sociales. » Chronique Internationale de l'IRES n°42.
- Rehfeldt**, U. [2001], « Fractionnement et érosion des organisations patronales. » Chronique Internationale de l'IRES n°72.
- Rehfeldt**, U. [2002], « Une réforme radicale de la politique d'emploi avec consentement syndical. » Chronique Internationale de l'IRES n°78.
- Rehfeldt**, U. [2008], « Allemagne. Succès syndical pour le renouvellement de la convention collective de la fonction publique. » Chronique Internationale de l'IRES n°112.
- Renaud**, S. [2007], « Dynamic Efficiency of Supervisory-Board Codetermination in Germany. » Labour n°21.

**Richard**, J. [2003], « La crise et la réforme du système de surveillance et d'audit des comptes allemand : la loi KONTRAG de 1998. » Cahier de recherche du CEREG.

**Rudischhauser**, S. et **Zimmermann**, B. [2004], « De la critique à l'expertise. La modernisation de l'action publique : le cas du chômage en France et en Allemagne. » Dans Zimmermann, « Les sciences sociales à l'épreuve de l'action. Le savant, le politique et l'Europe. » Editions de la maison des sciences de l'homme.

## S

**Schnabel**, C. et **Wagner**, J. [2007], « The Persistent Decline in Unionization in Western and Eastern Germany, 1980-2004 : What Can We Learn from a Decomposition Analysis? »

**Schroeder**, W. [2007], « Des relations sociales en plein bouleversement. » dans Regards sur l'économie allemande n°83.

**Shonfield**, A. [1965], « Le capitalisme d'aujourd'hui, l'Etat et l'entreprise. »

**Sinn**, W. [2006], « The Pathological Export Boom and the Bazaar Effect - How to Solve the German Puzzle. » CESifo Working Paper.

**Streeck**, W. [1991], « On the Institutional Conditions of Diversified Quality Production. »

**Streeck**, W. [1994], « Pay Restraint Without Incomes Policy: Constitutionalized Monetarism and Industrial Unionism in Germany. » dans Boyer, R. Dore, R. et Mars, Z « The Return to Incomes Policy. »

**Streeck**, W. [1996], « Lean production in the german automobile industry? A test case for convergence theory. »

**Streeck**, W. et **Thelen**, K. [2005], « Institutional change in advanced political economies » dans Beyond Continuity Institutional Change in Advanced Political Economies.

## T

**Thelen**, K. [2001], « Varieties of labor politics in the developed democracies. » Dans Hall, P. et Soskice, D. [2001], « Varieties of Capitalism : The institutional foundations of comparative advantage. » Oxford University Press.

**Thelen**, K. [2003], « Comment les institutions évoluent: perspectives de l'analyse comparative historique. » dans l'année de la régulation n°7.

**Thelen**, K. [2007], « Contemporary challenges to the German vocational training system° » Regulation & Governance.

## V

**Vauplane**, H. et **Bornet**, J-P. [1998], « droit des marchés financiers. » Litec.

**Veil**, M. [2005], « Allemagne. Les lois Hartz, plus qu'une réforme du marché du travail ? » Chronique Internationale de l'IRES n°92.

**Verdier**, E. [2002], « Commentaires à l'occasion de la présentation publique du volume 2002 de l'Année de la Régulation. » Working Paper L.E.S.T.

**Vernimmen**, Pierre. [2005], « Finance d'entreprise. » Dalloz gestion.

**Vitols**, S. [2005], « German corporate governance in transition : Implications of bank exit from monitoring and control. » dans International Journal of Disclosure and Governance.

**Vitols**, S. et Engelhardt, L. [2005], « National Institutions and High Tech Industries: A Varieties of Capitalism Perspective on the Failure of Germany's "Neuer Markt". » WZB Working Paper N°SP II 2005-03.

## W

**Weber**, A. [2005], « An Empirical Analysis of the 2000 corporate tax reform in Germany : effects on ownership and control in listed companies. » Cambridge Working Papers.

**Whittington**, R. et **Mayer**, M. [2000], « The European Corporation: Strategy, Structure, and Social Science. » Oxford University Press

**Williamson**, O. [1985], « The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting. »

**Winckler**, C. [2007], « Le système fiscal est-il réformable? »

**Wirtz**, P. [2006], « Persuasion et promotion d'une idée : le cas des « meilleures pratiques » de gouvernance en Allemagne. » Working Paper LEG/Fargo.

## Z

**Zettelmeier**, W. [2005], « La formation professionnelle à l'épreuve de la flexibilité.» CIRAC.

**Zettelmeier**, W. [2006], « Allemagne : la transition éducation/formation/emploi. » Friedrich-Ebert-Stiftung.

## **Rapports et thèses :**

- AMF**. [2005], « Etude : un état des lieux de la gestion institutionnelle aux États-Unis et en Europe. »
- AMF**. [2007], « Cartographie 2007 des risques et des tendances sur les marchés financiers et pour l'épargne. »
- Artus**, P. et **Fontagné**, L. [2006], « Évolution récente du commerce extérieur français. » Rapport *du* CAE n°64.
- BCE**, [2005] « Competitiveness and the export performance of the euro area. »
- BCE**, [2004, 2006, 2007] « EU banking structures. »
- Commission européenne**, [2006] « European Innovation Scoreboard. »
- Commission européenne**, [2007], « The 2007 EU Industrial R&D Investment Scoreboard. »
- Département du commerce et de l'industrie**, [2007], « International R&D Scoreboard 2007. »
- Deutsche Bundesbank - Banque de France**, [1999] « Modes de financement des entreprises en Allemagne et en France. »
- Fischer**, K. [1990], « Hausbankbeziehungen als Instrument der Bindung zwischen Banken und Unternehmen: Eine theoretische und empirische Analyse. » Thèse Université de Bonn.
- Lenoir**, N. [2006], « La Societas Europaea ou SE. », Rapport au Garde des Sceaux.
- OCDE**, [2003, 2004 et 2006], « Études économiques de l'OCDE : Allemagne. »
- OCDE**, [2005], « Rentabilité des banques. »
- OCDE**, [2007a] « Mesurer la mondialisation : Activités des multinationales. »
- OCDE**, [2007b], « Principaux indicateurs de la science et de la technologie. »
- OCDE**, [2007c] « Regards sur l'éducation 2007 : Les indicateurs de l'OCDE. »
- OCDE**, [2007d], « Études économiques de l'OCDE : Union européenne. »
- OCDE**, [2007e] « Absence de proportionnalité entre propriété et contrôle : vue d'ensemble et questions à débattre. »
- Pastré**, O. [2006], « Les enjeux économiques et sociaux de l'industrie bancaire. » Rapport du CCSF sur les enjeux économiques et sociaux de l'industrie bancaire.
- Ottaviano**, G. et **Mayer**, T. [2007], « The Happy Few : l'internationalisation des entreprises européennes. » Rapport du projet Bruegel-CEPR.

#### **Base de données et sites Internet :**

Base de données Ecwin.

Données CEPII CHELEM



Données du WSI (Institut der deutschen Wirtschaft)

Site Internet de l'OCDE

Site Internet du FMI

Site de l'observatoire européen des relations professionnelles (EIRO).

Site Internet Eurostat.

Site Internet de la Bafin

Site Internet du DAI

Site Internet de la fédération allemande des sociétés d'investissement (BVI)

Sites Internet des sociétés cotées.

Site Internet du BIBB

Site Internet du Kodex

Site Hans Böckler Foundation

Site Handelsblatt

## Tables des matières

<b>Remerciements .....</b>	<b>2</b>
<b>Sommaire .....</b>	<b>3</b>
<b>Introduction Générale.....</b>	<b>4</b>
<b>1. Le référentiel théorique : La VOC .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1. Les institutions dans la VOC.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2. Les complémentarités institutionnelles .....</b>	<b>10</b>
1.2.1. Une première définition du concept .....	11
1.2.2. Une seconde définition du concept .....	13
1.2.3. Un concept connexe : la notion de hiérarchie .....	14
<b>1.3. Les avantages comparatifs institutionnels .....</b>	<b>15</b>
<b>1.4. La stabilité et le changement institutionnel .....</b>	<b>16</b>
1.4.1. La stabilité des institutions .....	17
1.4.2. Le processus de changement institutionnel .....	19
<b>2. Le modèle allemand et ses complémentarités .....</b>	<b>22</b>
<b>2.1. Les sphères institutionnelles étudiées .....</b>	<b>22</b>
2.1.1. Le système de financement et de propriété ou « corporate governance »....	23
2.1.2. Les relations professionnelles .....	25
2.1.3. La structure interne des entreprises .....	27
<b>2.2. Complémentarités institutionnelles et avantages comparatifs.....</b>	<b>28</b>
2.2.1. Complémentarités institutionnelles .....	29
2.2.2. Avantages comparatifs institutionnels .....	30
<b>3. Questions de recherche : le plan et la méthodologie .....</b>	<b>32</b>
<b>3.1. Le plan de la thèse .....</b>	<b>32</b>
<b>3.2. Les matériaux et la méthodologie .....</b>	<b>34</b>
<b>Chapitre Un : Chocs et facteurs de pression.....</b>	<b>36</b>
<b>1. Les conditions de la montée en puissance de la finance.....</b>	<b>37</b>
<b>1.1. Un mouvement de fond : la globalisation financière.....</b>	<b>37</b>
1.1.1. Les origines du phénomène.....	38
1.1.1.1. La déréglementation, le décloisonnement et la désintermédiation .....	39
1.1.1.2. L'émergence de nouveaux acteurs globaux .....	40
1.1.2. Les incidences du phénomène de globalisation financière .....	42
1.1.2.1. Instabilité, spéculation et risque systémique .....	42
1.1.2.2. Le retour des actionnaires et principe de la valeur actionnariale .....	43
<b>1.2. La construction européenne comme vecteur de financiarisation .....</b>	<b>44</b>
1.2.1. L'impulsion de l'acte unique.....	45
1.2.2. Les avancées cruciales du PASF (1999-2004).....	46
1.2.2.1. La directive sur les offres publiques d'acquisition .....	47
1.2.2.2. La directive Marchés des Instruments Financiers .....	50
1.2.2.3. Le règlement relatif aux normes comptables internationales .....	50
1.2.2.4. La société européenne .....	52
<b>1.3. La volonté réformatrice des autorités allemandes .....</b>	<b>54</b>
1.3.1. Les réformes financières et boursières .....	55

1.3.1.1.	La privatisation de la bourse et l'échec du « Nouveau marché ».....	56
1.3.1.2.	La seconde loi de modernisation des marchés financiers .....	57
1.3.1.3.	L'année 1998 : la FFG3, la KapAEG et la KonTraG.....	58
1.3.1.4.	La réforme fiscale de 2000 .....	58
1.3.1.5.	L'année 2002 : La FFG4, la FinDAG et la TraPuG.....	60
1.3.2.	L'évolution des règles de gouvernance .....	61
1.3.2.1.	La loi : la KonTraG .....	62
1.3.2.2.	L'autorégulation : le code de gouvernance d'entreprise allemand .....	65
<b>2.</b>	<b>La réunification allemande.....</b>	<b>68</b>
2.1.	Des choix monétaires déstabilisants.....	69
2.2.	Le comportement des partenaires sociaux.....	69
2.3.	La montée du chômage .....	70
<b>Partie I : la relation banque industrie et l'évolution de la corporate governance .....</b>		<b>73</b>
<b>Introduction .....</b>		<b>74</b>
<b>Chapitre Deux: Les mutations du secteur bancaire et l'évolution du rôle des banques dans le financement et la gouvernance des sociétés cotées allemandes .....</b>		<b>75</b>
<b>1.</b>	<b>Les évolutions récentes du système bancaire allemand .....</b>	<b>77</b>
1.1.	Le système bancaire allemand : structure et aspects réglementaires.....	77
1.1.1.	La prédominance des banques universelles... ..	77
1.1.2.	...Organisées en trois piliers .....	78
1.1.2.1.	Le secteur privé .....	79
1.1.2.2.	Le secteur public .....	79
1.1.2.3.	Le secteur coopératif .....	81
1.1.2.4.	Le classements : la prédominance des banques privées.....	82
1.1.3.	La « <i>Hausbank</i> » : principe de la banque maison .....	83
1.1.3.1.	Principes théoriques du système de « <i>Hausbank</i> » .....	83
1.1.3.2.	Distinction entre les PME et les grandes entreprises .....	85
a)	Le constat empirique .....	86
b)	La relation entre banque et PME.....	86
c)	La relation entre banque et les sociétés cotées .....	87
1.2.	Un système bancaire qui demeure moins concentré et moins performants que ses principaux concurrents européens .....	88
1.2.1.	Le contexte européen : la lente émergence du marché unique.....	88
1.2.1.1.	La capacité de l'industrie bancaire européenne .....	88
1.2.1.2.	La concentration du système bancaire européen.....	89
1.2.1.3.	La constitution de champions nationaux.....	90
1.2.2.	Des performances hétérogènes selon les pays.....	91
1.3.	le contexte allemand : consolidation et performance des trois piliers.....	92
1.3.1.	Caractérisation des évolutions dans les trois piliers.....	92
1.3.2.	Focus sur les grandes banques commerciales privées.....	93
1.3.2.1.	Le recul des revenus liés à l'intermédiation traditionnelle .....	94
1.3.2.2.	L'érosion de la marge d'intérêt .....	95
1.3.2.3.	Une hausse relative du coefficient d'exploitation .....	95
1.3.2.4.	Une rentabilité malmenée pendant la crise .....	96

1.3.2.5.	La chute des cours boursiers supérieure à celle du DAX-30 .....	98
1.3.2.6.	Restructurations et licenciements .....	100
1.3.2.7.	L'évolution de la stratégie et mouvement de consolidation.....	101
<b>2.</b>	<b>La dissolution du cœur de la <i>Deutschland AG</i> .....</b>	<b>105</b>
2.1.	Les participations capitalistiques entre institutions financières .....	106
2.2.	Les participations aux assemblées générales .....	107
2.3.	Les croisements de mandats entre institutions financières .....	110
2.4.	A qui appartiennent aujourd'hui les institutions financières ? .....	112
<b>3.</b>	<b>La remise en cause de la relation entre banque et industrie .....</b>	<b>114</b>
3.1.	Quand les banques coupent le robinet du crédit aux PME .....	114
3.2.	Les banques et les sociétés cotées .....	116
3.2.1.	Les banques dans le financement des sociétés cotées .....	116
3.2.2.	Les banques dans la gouvernance des firmes cotées .....	118
3.2.2.1.	Le désengagement du capital industriel .....	119
3.2.2.2.	L'amoindrissement du contrôle des assemblées générales .....	122
3.2.2.3.	Le retrait des conseils de surveillance .....	123
<b>Chapitre Trois : Le développement de la finance de marché et l'évolution de la structure de propriété.....</b>		<b>128</b>
<b>1.</b>	<b>Une mise en perspective internationale .....</b>	<b>129</b>
1.1.	La capitalisation boursière .....	129
1.1.1.	La capitalisation boursière totale .....	129
1.1.2.	La capitalisation boursière rapportée au PIB .....	130
1.2.	Le nombre de d'entreprises cotées .....	132
1.2.1.	Le nombre total de sociétés cotées .....	132
1.2.2.	Le nombre de sociétés cotées par habitant .....	133
1.3.	Le degré de concentration de la place .....	134
1.4.	L'activité de fusion & acquisition .....	135
1.4.1.	Le nombre et la valeur des fusions et acquisitions .....	135
1.4.2.	Les offres publiques d'achat .....	137
<b>2.</b>	<b>Structure de propriété des sociétés cotées.....</b>	<b>138</b>
2.1.	Le niveau de concentration et les participations croisées .....	139
2.1.1.	Une structure du capital en voie de déconcentration .....	139
2.1.2.	La déconstruction des participations croisées .....	141
2.2.	Les principaux actionnaires .....	144
2.2.1.	Le retrait latent des investisseurs « historiques » .....	144
2.2.1.1.	Les banques et les compagnies d'assurance .....	145
2.2.1.2.	Les entreprises non financières .....	146
2.2.1.3.	L'Etat fédéral et les gouvernements fédéraux .....	147
2.2.1.4.	Les ménages .....	147
2.2.2.	La montée en puissance des institutionnels allemands .....	149
2.2.2.1.	La propriété des banques et assurances .....	149
2.2.2.2.	La stratégie d'investissement dans les sociétés cotées .....	151
2.2.3.	Les investisseurs étrangers .....	151
2.2.3.1.	Origine géographique des détenteurs non résidents .....	152
2.2.3.2.	Les principaux actionnaires étrangers .....	152
2.2.3.3.	Les investisseurs américains .....	153

a) Caractéristiques des fonds d'investissement .....	154
b) Quels investisseurs américains en Allemagne ? .....	156
<b>Conclusion de la première partie .....</b>	<b>161</b>
 <b>Partie II : Relations professionnelles et structure interne des entreprises .....</b>	<b>164</b>
 <b>Introduction .....</b>	<b>165</b>
 <b>Chapitre Quatre : L'évolution des relations professionnelles : les processus de décentralisation et de dualisation .....</b>	<b>166</b>
<b>1. Fonctionnement des relations professionnelles allemandes .....</b>	<b>167</b>
<b>1.1. Les négociations collectives de branches .....</b>	<b>168</b>
1.1.1. Principes généraux des conventions collectives de branche .....	168
1.1.1.1. L'autonomie tarifaire des partenaires sociaux .....	168
1.1.1.2. Conventions de branche et conventions d'entreprise .....	169
1.1.1.3. Hiérarchie des règles et principe de l'avantage .....	169
1.1.2. L'exercice de l'autonomie par les partenaires sociaux .....	170
1.1.2.1. L'homogénéité et l'unité du paysage syndical .....	170
1.1.2.2. Les associations patronales .....	171
1.1.2.3. La lutte pragmatique et dépolitisée .....	171
1.1.3. Les conflits sociaux : la grève en ultime recours .....	172
<b>1.2. La codétermination dans l'entreprise .....</b>	<b>173</b>
1.2.1. Les salariés au conseil de surveillance .....	173
1.2.2. Le conseil d'établissement .....	175
1.2.2.1. La représentation institutionnelle des salariés dans l'établissement .....	175
1.2.2.2. Les domaines de compétences des comités d'entreprise .....	176
<b>2. Les facteurs de déstabilisation .....</b>	<b>179</b>
<b>2.1. Chômage de masse et réformes sur le marché du travail .....</b>	<b>180</b>
2.1.1. Caractérisation du chômage allemand .....	180
2.1.1.1. La montée inexorable du chômage entre 1991 et 2005 .....	180
2.1.1.2. Un chômage de longue durée, âgé, peu qualifié et à l'Est .....	181
2.1.1.3. Les interprétations du chômage allemand .....	182
2.1.2. Les réponses politiques au chômage de masse : les réformes Hartz .....	184
2.1.2.1. La loi « Hartz I » : le soutien au travail intérimaire .....	185
2.1.2.2. La loi « Hartz II » : le soutien aux emplois à temps partiel .....	185
2.1.2.3. La loi Hartz III : la restructuration de l'Office du travail .....	186
2.1.2.4. La loi Hartz IV : la réforme du système d'indemnisation .....	187
<b>2.2. Montée du salariat précaire comme facteur de réduction du chômage .....</b>	<b>189</b>
2.2.1. La multiplication des emplois atypiques faiblement rémunérés .....	190
2.2.2. L'accroissement des bas salaires et des inégalités salariales .....	191
2.2.2.1. Le fort développement des bas salaires .....	191
2.2.2.2. A l'origine de l'accroissement des inégalités et de l'immobilité sociale .....	192
2.2.2.3. Et du sentiment d'insécurité économique .....	193
<b>2.3. Un syndicalisme en crise .....</b>	<b>194</b>
2.3.1. La baisse du nombre d'adhérents .....	194
2.3.2. Les déterminants de la désaffection des syndicats .....	195

2.3.2.1.	Inadéquation de la structure des adhérents.....	195
2.3.2.2.	Les mutations des structures économiques .....	197
2.3.2.3.	De nouvelles valeurs et érosion de l'image de marque .....	198
2.3.3.	Le syndicalisme catégoriel ou l'échec des mégafusions.....	198
<b>2.4.</b>	<b>La perte de représentativité des organisations patronales .....</b>	<b>199</b>
<b>3.</b>	<b>Vers une dualisation du système de relations professionnelles .....</b>	<b>202</b>
<b>3.1.</b>	<b>Un recul de la codétermination dans son ensemble .....</b>	<b>203</b>
3.1.1.	Un recul du taux de couverture des accords collectifs .....	203
3.1.2.	Les comités d'entreprise.....	205
<b>3.2.</b>	<b>Etat des négociations collectives de branche.....</b>	<b>206</b>
3.2.1.	Evolution des salaires négociés : la modération salariale .....	206
3.2.2.	La réduction du Temps de travail au point mort à l'ouest .....	208
<b>3.3.</b>	<b>Décentralisation des négociations et flexibilisation .....</b>	<b>210</b>
3.3.1.	Les négociations de concessions.....	210
3.3.2.	A l'origine d'une décentralisation latente des négociations.....	211
3.3.3.	Analyse sectorielle de la diffusion des clauses d'ouverture.....	212
<b>3.4.</b>	<b>La multiplication des accords de métiers dans les services .....</b>	<b>214</b>
<b>3.5.</b>	<b>Les pas vers l'instauration d'un salaire minimum.....</b>	<b>215</b>
<b>3.6.</b>	<b>Un détour du côté du système de formation professionnelle.....</b>	<b>217</b>
3.6.1.	Quelques statistiques descriptives.....	217
3.6.1.1.	le recul relatif de l'apprentissage .....	217
3.6.1.2.	L'inadéquation entre l'offre et la demande .....	218
3.6.2.	Réactions des partenaires sociaux et de l'Etat .....	220
<b>4.</b>	<b>Deux exemples de grandes sociétés industrielles .....</b>	<b>223</b>
<b>4.1.</b>	<b>Daimler Chrysler : précurseur dans le retour aux quarante heures.....</b>	<b>224</b>
4.1.1.	L'accord collectif de branche de février 2004 .....	224
4.1.2.	L'accord d'entreprise de juillet 2004 .....	225
<b>4.2.</b>	<b>Volkswagen : un modèle social à part en voie de normalisation.....</b>	<b>227</b>
4.2.1.	Plus de flexibilité contre le maintien de l'emploi .....	227
4.2.1.1.	La semaine de quatre jours pour la sauvegarde de l'emploi .....	227
4.2.1.2.	La segmentation des statuts : La filiale Auto GMBh (5 000 x 5 000) ...	229
4.2.1.3.	Une remise en cause constante des acquis dans la décennie 2000 .....	230
4.2.2.	Le facteur Porsche : « <i>Pas de vaches sacrées</i> » chez Volkswagen.....	232
<b>Chapitre Cinq : La structure interne des entreprises.....</b>		<b>237</b>
<b>1.</b>	<b>La composition des organes de direction .....</b>	<b>238</b>
<b>1.1.</b>	<b>L'analyse des directoires .....</b>	<b>238</b>
1.1.1.	Composition, taille des directoires et typologie des managers .....	238
1.1.1.1.	La taille des directoires en légère diminution .....	239
1.1.1.2.	Des transferts entre directoires rares .....	239
1.1.1.3.	La représentativité des femmes proche du néant .....	240
1.1.1.4.	Les quinquagénaires au pouvoir.....	240
1.1.1.5.	Les managers siègent moins dans des conseils de surveillance .....	241
1.1.1.6.	La nationalité des membres du directoire .....	242
1.1.2.	Les présidents du directoire.....	243
1.1.2.1.	Les carrières maisons encore prédominantes .....	244
1.1.2.2.	Mais un nombre croissant d'accessions directes.....	244
1.1.2.3.	L'accroissement du turnover ces dernières années .....	245

1.1.2.4.	L'origine scolaire des présidents de directoire.....	246
1.1.2.5.	Une ouverture récente aux managers étrangers.....	248
<b>1.2.</b>	<b>L'analyse des conseils de surveillance .....</b>	<b>248</b>
1.2.1.	Composition et typologie des membres .....	249
1.2.1.1.	Distribution des mandats : une forte concentration.....	249
1.2.1.2.	Les lieux de connexion.....	251
1.2.2.	Les Présidents du conseil de surveillance .....	251
1.2.2.1.	Origine du président : avantages aux managers maisons.....	252
1.2.2.2.	Peu de financiers au poste de président.....	254
<b>2.</b>	<b>Les principaux administrateurs allemands.....</b>	<b>255</b>
2.1.	Les dix principales personnalités .....	256
2.2.	Le parcours classique : d'une présidence à une autre .....	258
2.3.	Les administrateurs les plus connectés.....	259
2.4.	Les lieux de connections des principales personnalités.....	260
<b>3.</b>	<b>La rémunération des grands patrons allemands.....</b>	<b>260</b>
	<b>Conclusion de la seconde partie .....</b>	<b>264</b>
	<b>Partie III : Comportements, stratégies et spécialisation internationale.....</b>	<b>267</b>
	<b>Introduction .....</b>	<b>268</b>
	<b>Chapitre Six : Les modifications de la structure de propriété du capital et ses impacts sur les comportements .....</b>	<b>269</b>
<b>1.</b>	<b>La structure du capital des grandes sociétés .....</b>	<b>269</b>
1.1.	La taille du premier actionnaire .....	269
1.2.	La personnalité du premier actionnaire.....	271
1.3.	La présence massive des investisseurs étrangers .....	272
<b>2.</b>	<b>Influence sur la relation actionnaire.....</b>	<b>274</b>
2.1.	L'explosion des profits.....	275
2.2.	L'évolution de la rentabilité des fonds propres.....	276
2.3.	La politique de distribution des dividendes.....	278
2.3.1.	Le taux de croissance du dividende par action.....	278
2.3.2.	Le taux de distribution.....	279
2.4.	Le rachat des actions .....	281
<b>3.</b>	<b>Evolution des effectifs employés.....</b>	<b>283</b>
3.1.	Une internationalisation croissante des effectifs.....	283
3.2.	Comparaison entre sociétés.....	284
3.2.1.	L'hétérogénéité des effectifs et des modèles d'évolution du personnel.....	284
3.2.2.	Evolution du degré d'internationalisation .....	286
<b>4.</b>	<b>Le processus de recentrage des groupes industriels.....</b>	<b>288</b>
4.1.	Une tendance générale au recentrage .....	289
4.2.	Stratégie détaillée de deux firmes .....	292

4.2.1.	Siemens : un lent travail de recentrage.....	292
4.2.1.1.	L'ère von Pierer (1992-2005).....	293
4.2.1.2.	Les efforts de Klaus Kleinfeld poursuivis par Peter Löscher.....	293
a)	Le désengagement de l'information et la communication .....	294
b)	La cession de la logistique industrielle et de VDO .....	295
c)	Le renforcement dans le médical .....	296
4.2.1.3.	Conséquences sur la ventilation du chiffre d'affaires .....	296
4.2.2.	Porsche : la construction d'un empire du transport.....	298
4.2.2.1.	L'état de l'empire .....	298
a)	Grand chambardement capitalistique .....	298
b)	La multiplication des croisements de mandat .....	301
4.2.2.2.	Les synergies industrielles et les bénéfices financiers .....	301
<b>Chapitre Sept : Spécialisation et avantages relatifs : changements et permanence.....</b>		<b>305</b>
<b>1.</b>	<b>Les faits stylisés du commerce allemand.....</b>	<b>306</b>
1.1.	L'Allemagne ne connaît pas de « déficit » de sa balance commerciale.....	<b>306</b>
1.2.	Le commerce extérieur est un moteur de la croissance.....	<b>308</b>
1.3.	Les parts de marché mondial de l'Allemagne .....	<b>308</b>
1.4.	Un coup d'œil sur les services.....	<b>310</b>
1.5.	Quelques indicateurs de compétitivité prix .....	<b>312</b>
<b>2.</b>	<b>L'analyse sectorielle de la spécialisation allemande.....</b>	<b>317</b>
2.1.	L'analyse en terme de filières .....	<b>317</b>
2.1.1.	L'analyse des avantages comparatifs révélés .....	318
2.1.2.	Analyse des exportations et des parts de marché mondial .....	320
2.2.	L'analyse en terme d'intensité technologique.....	<b>321</b>
2.2.1.	Analyse des avantages comparatifs révélés .....	322
2.2.2.	Analyse des exportations.....	323
<b>3.</b>	<b>L'analyse géographique des exportations allemandes.....</b>	<b>324</b>
3.1.	L'Union Européenne demeure le premier partenaire commercial .....	<b>325</b>
3.2.	Un fort dynamisme des exportations vers les pays émergents.....	<b>326</b>
3.3.	Etudes approfondies de quelques zones stratégiques.....	<b>327</b>
3.3.1.	Les pays de l'Europe de l'Est.....	327
3.3.1.1.	Présentation des pays retenus .....	328
3.3.1.2.	Le contenu des exportations allemandes à l'Est selon le stade .....	329
3.3.2.	La République populaire de Chine.....	330
3.3.2.1.	Présentation du pays.....	331
3.3.2.2.	Le contenu des exportations allemandes en Chine selon le stade .....	332
3.3.3.	La Fédération de Russie .....	333
3.3.3.1.	Présentation succincte du pays .....	333
3.3.3.2.	Le contenu des exportations allemandes en Chine selon le stade .....	335
<b>4.</b>	<b>L'analyse microéconomique : les firmes exportatrices.....</b>	<b>336</b>
4.1.	Nouvelle théorie du commerce et l'hétérogénéité des firmes .....	<b>336</b>
4.2.	Typologie des firmes exportatrices allemandes .....	<b>337</b>
4.2.1.	Structure des entreprises allemandes.....	337
4.2.2.	Faits stylisés sur les entreprises exportatrices .....	339
4.2.2.1.	Le PME plus nombreuses mais minoritaires dans le commerce .....	339
4.2.2.2.	Relations entre la taille, le secteur d'activité et la capacité à exporter... ..	340



4.2.2.3.	« Précis » sur les PME du secteur manufacturier .....	342
4.2.3.	Quelques données de comparaison internationale .....	343
<b>5.</b>	<b>L'internationalisation du processus de production</b> .....	<b>345</b>
5.1.	La baisse de la valeur ajoutée dans la production .....	<b>346</b>
5.2.	L'accroissement des consommations intermédiaires importées .....	<b>347</b>
5.3.	Une déformation de la structure des importations .....	<b>349</b>
5.4.	Les IDE vers les pays à bas salaire .....	<b>350</b>
<b>6.</b>	<b>Les facteurs de compétitivité hors-prix</b> .....	<b>352</b>
6.1.	Le caractère décisif de la compétitivité hors prix .....	<b>353</b>
6.1.1.	Les études économétriques .....	353
6.1.2.	Les enquêtes d'opinion du centre d'observation économique .....	355
6.1.2.1.	Les biens intermédiaires et d'équipement .....	355
6.1.2.2.	Les biens de consommation .....	357
6.2.	Les déterminants de la compétitivité hors prix .....	<b>358</b>
6.2.1.	La recherche et développement (R&D) .....	359
6.2.1.1.	Une vue d'ensemble et comparative .....	359
a)	Montant des dépenses de R&D en % du PIB .....	359
b)	Les différentes sources de financement de la R&D et lieux d'exécution ..	360
c)	Où sont concentrés les efforts de recherche? .....	363
6.2.1.2.	Les entreprises allemandes dominent la R&D européenne .....	366
6.2.2.	La performance de la recherche : Les brevets .....	368
6.2.2.1.	Une vue d'ensemble et comparée .....	368
6.2.2.2.	Les brevets selon les secteurs d'activité et la technologie .....	371
	<b>Conclusion de la troisième partie</b> .....	<b>375</b>
	<b>Conclusions générales</b> .....	<b>377</b>
1.	<b>Rappel des principaux résultats</b> .....	377
2.	<b>Portées et pistes de recherches futures</b> .....	382
	<b>Annexes</b> .....	<b>388</b>
	<b>Bibliographie</b> .....	<b>409</b>
	<b>Tables des matières</b> .....	<b>425</b>